

**MBA MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

**Université Paris Dauphine**

**Promotion 5 – Novembre 2008**

Présenté par :

*Corinne DESCOURS, Caroline SONIGO, Pierre KOELSCH, Mohamed MOKRANI*

**Comment les Directions des Ressources Humaines  
prennent-elles en compte l'émergence de nouveaux réseaux sociaux ?**

## **Introduction**

Le terme générique « réseau » définit un ensemble d'entités (objets, personnes, notamment) interconnectées les unes avec les autres. Un réseau permet ainsi de faire circuler des éléments matériels ou immatériels entre chacune de ces entités selon certaines règles.

Mais qu'ont en commun un réseau social, un réseau urbain, un réseau de parenté ? Un réseau social, un réseau technique, une organisation en réseau ?

Avec l'essor des télécommunications et d'Internet, d'autres formes d'organisations et de réseaux émergent, faisant évoluer cette notion.

Depuis une vingtaine d'années, une abondante littérature managériale annonce ainsi l'émergence d'une entreprise de type nouveau : « l'entreprise en réseau ».

D'autres annoncent, avec l'essor des nouvelles technologies de la communication, l'avènement d'une « société en réseaux » caractérisée par des frontières de plus en plus ténues entre le « in » et le « out » ou entre la sphère privée et la sphère publique.

Cet engouement pour le mot réseau a, ces dernières années, trouvé un très large écho dans les sciences sociales.

Réseau est en fait un mot ancien. Etymologiquement, il vient du latin *retis* qui signifie un ensemble de lignes entrelacées.

Les sciences sociales ont particulièrement étudié les notions d'informel, de circulation, ou encore d'échange - propres aux réseaux - et qui permettent de comprendre le fonctionnement et les interactions au sein de toute organisation.

Ainsi le sociologue va analyser les relations d'un individu avec les autres, et les relations horizontales plutôt que hiérarchiques.

Les économistes, ou encore les géographes, étudieront d'autres formes de coordination et d'échanges.

Plus généralement, l'analyse en termes de réseaux permet d'avoir une vision dynamique et systémique de la réalité : elle va mettre l'accent sur la circulation, les flux, sur les processus

de coordination, de coopération et de régulation entre des acteurs autonomes mais interdépendants.

### **Les réseaux sociaux**

Les réseaux de « sociabilité » existent depuis longtemps dans les sociétés modernes.

Disposer d'un carnet d'adresses, appartenir aux anciens d'une école, être capable de retrouver une personne par type d'affinités, sont autant de ressources qui constituent un capital. Parce qu'il s'inscrit dans un réseau de relations, ce capital est qualifié de social. Sa mobilisation et ce qu'il procure pour un individu ne dépendent pas que de cet individu. Pour qu'il y ait création de capital, il faut que la relation soit mobilisable.

Les ressources détenues par chacun peuvent tout autant servir à la réalisation de fins individuelles que collectives. Le capital social peut permettre la production d'un bien individuel - comme lorsqu'un individu en aide un autre à trouver un emploi. Ce capital peut aussi permettre la production d'un bien collectif, qui bénéficie à tous les membres d'un groupe ayant un intérêt commun, comme lorsque les salariés d'une entreprise échangent sur leurs savoir-faire ou leurs connaissances.

On voit bien que ces réseaux peuvent donc s'analyser aussi bien sur un plan individuel que sur un plan collectif.

### **Les nouveaux réseaux sociaux**

Les réseaux sociaux connaissent un bouleversement et se développent rapidement, et plus facilement, aujourd'hui, pour des raisons multiples :

- Le caractère de plus en plus « nomade » de l'activité et donc la rupture avec la communauté de travail.
- L'évolution du marché du travail, qui conduit des catégories entières d'individus à penser leur vie professionnelle selon leur appartenance à certains groupes (diplômés, jeunes cadres, techniciens spécialisés, cadres en transition de carrière, jeunes retraités, employés devenus consultants, spécialistes d'un domaine ou d'une technologie, anciens d'une entreprise, etc.).
- L'apparition de nouveaux business modèles qui amènent les entreprises à ajuster souvent leurs effectifs. De fait, il leur faut maintenir une forme de souplesse : à la fois préserver leur

image sociale, qui risque de se dégrader quand elles licencient, et rester attractives pour pouvoir acquérir de nouvelles compétences.

- L'internationalisation des économies qui conduit des équipes à collaborer depuis des continents différents.
- Les évolutions sociologiques : la démission ou le départ en retraite de certains employés engendrent des problèmes de pertes de « mémoire » pour les entreprises qu'elles doivent résoudre. De plus les jeunes de la génération Y vivent de plus en plus fréquemment dans un état de connexion quasi permanent avec leur communauté.
- Les évolutions culturelles : l'urbanisme croissant, la montée de l'individualisme, et la désocialisation qu'il entraîne parfois, conduisent au développement de l'isolement de certaines personnes.
- Les complexités technologiques qui nécessitent des échanges multi-entreprises et multidisciplinaires croissants autour de sujets communs. Le travail collaboratif devient un levier d'innovation et donc d'adaptation de l'entreprise au marché.
- Les possibilités techniques offertes par les technologies Web (Internet...).

Le réseau Internet est en effet devenu l'un des outils primordiaux de communication, d'information et maintenant de travail.

C'est aujourd'hui non seulement une source et un canal de transfert de l'information, mais aussi un centre de décisions permettant d'interconnecter une multitude de lieux, de personnes et de données aux travers de ses mailles.

### - **Du Web au Web 2.0**

Dans sa conception initiale, le Web (nommé dans ce contexte le « Web 1.0 ») comprenait des pages Web statiques qui étaient rarement mises à jour, voire jamais. Une première évolution s'est opérée via des solutions se basant sur un Web dynamique (parfois appelé Web 1.5), où des systèmes de gestion de contenu servaient des pages Web dynamiques, créées à partir d'une base de données en constant changement. Le Web était considéré principalement comme un outil de diffusion et de visualisation de données.

Depuis 2004, l'entreprise voit ses frontières remises en question par l'essor du Web 2.0 et des nouveaux réseaux sociaux qui en sont issus. L'utilisation du Web s'oriente depuis cette date de plus en plus vers l'intervention des utilisateurs, leur interaction, le *crowdsourcing* et la création de réseaux sociaux, pouvant servir du contenu et exploitant les effets de réseau.

Un site Web 2.0 doit montrer certaines caractéristiques :

- Le site ne doit pas être un « jardin secret », c'est-à-dire qu'il doit être facile de faire rentrer ou sortir des informations du système ;
- L'utilisateur doit rester propriétaire de ses propres données ;
- Le site doit présenter des aspects de réseaux sociaux et permettre l'interaction de ses membres

#### - **Web 2.0 et nouveau réseau social**

Les réseaux sociaux que l'on trouve sur Internet - ou Web 2.0 - sont destinés à encourager les internautes à contribuer et à enrichir les contenus présents sur le Net.

Le réseautage social (distinct du concept de réseau social en sociologie) se rapporte à une catégorie des applications d'Internet pour aider à relier des amis, des associés, ou d'autres individus employant ensemble une variété d'outils. Ces applications, connues sous le nom de «service de réseautage social en ligne» (en anglais *social networking service*) deviennent de plus en plus populaires.

Un nouveau réseau social utilise donc les technologies du Web 2.0, c'est-à-dire qu'il permet à ses visiteurs d'être des participants actifs du réseau, et non plus de simples visiteurs de pages statiques.

Dans ces communautés, un premier ensemble de fondateurs envoie des messages invitant des membres de leur réseau personnel à rejoindre l'emplacement. Les nouveaux membres répètent le processus, accroissant le nombre de membres et de liens dans le réseau. C'est le cas de sites comme Facebook ou Copainsdavant.com par exemple. Ces derniers offrent des fonctionnalités telles que la création d'un profil personnel, les mises à jour automatiques de carnet d'adresses, la visualisation des profils des autres membres du réseau, la possibilité de former de nouveaux liens par des services d'introduction, et d'autres formes de raccords sociaux en ligne. Des réseaux sociaux peuvent également être organisés autour des relations d'affaires, comme dans le cas de LinkedIn ou de Viadeo.

## **Le contexte de notre étude**

Les mises en œuvre de Web services, blogs/wikis, RSS et autres outils ont permis dans une certaine mesure de faire évoluer la façon dont l'entreprise communique avec ses clients et fournisseurs, avec des impacts sur la vente, le service et les actions marketing notamment. Un réseau social professionnel, BtoB ou EtoE, peut servir à mettre des personnes en relation (pour prospecter des clients, établir des partenariats commerciaux ou stratégiques, trouver des projets, des fournisseurs, créer une relation et des interactions avec le client comme dans le site <http://www.entrenousetdanone.com>...), augmenter sa visibilité professionnelle (vitrine), renforcer son réseau de relation existant (collègues, anciennes connaissances, affinités professionnelles), trouver un emploi... Il peut également servir à changer la façon dont l'entreprise gère son image. Carlos Diaz, fondateur de BlueKiwi, indique trois domaines principalement impactés par les réseaux sociaux : « la productivité commerciale (ventes) avec comme utilisateurs des communautés de vendeurs ; l'innovation (stimuler la création d'idées pour ensuite l'appliquer aux projets) ; les Ressources Humaines (fidéliser/reconnaître pour faire baisser le turnover) ».

Nous avons choisi de limiter notre réflexion aux champs ayant des incidences sur les ressources humaines en France et plus particulièrement à quatre domaines :

- le marketing RH
- le recrutement
- l'intelligence collective
- les relations avec les partenaires sociaux

Afin d'analyser la façon dont les professionnels des Ressources Humaines appréhendent aujourd'hui l'émergence des nouveaux réseaux sociaux d'après des enquêtes menées auprès d'eux(III), il nous a semblé utile de présenter en premier lieu quelques apports théoriques sur les éléments fondateurs des liens sociaux (I). Cette recherche nous conduira à nous intéresser aux sources de la philosophie et de la sociologie pour y trouver les thèmes fondateurs des notions de « lien social » et de « réseau social ».

Dans un second temps, nous observerons les principales pratiques RH impactées par ces réseaux (II).

Introduction .....	2
I – Réseau social et nouveaux réseaux sociaux .....	9
A – L’homme, animal social .....	9
1) « L’homme est par nature un animal politique » (Aristote).....	9
2) « L’insociable sociabilité humaine » (Kant).....	13
3) Nature et Civilisation (Freud) .....	16
4) Qu’est-ce qui fonde le lien social ?.....	19
B – Réseaux sociaux et organisations .....	26
1) La notion de réseau social.....	26
a - Les outils d’analyse des réseaux sociaux .....	27
b- Dimension des réseaux sociaux .....	30
c- Structure des réseaux sociaux .....	30
2) Le capital social .....	32
a- La force des liens faibles.....	33
b- Les trous structuraux, une théorie générale du pouvoir.....	34
3) Réseaux sociaux et organisations.....	35
a- Les aspects positifs.....	35
b- Le revers des réseaux sociaux.....	37
C – A l’heure du Web 2.0 .....	39
1) Le Web 2.0.....	39
2) Une nouvelle dynamique relationnelle .....	43
II – Quels impacts sur la sphère RH ?.....	47
A – Les domaines concernés .....	47
1) Une vitrine RH.....	47
a- Pour l’entreprise .....	47
b- Pour les candidats .....	50
2) De nouvelles formes de recrutement.....	52
a- Les réseaux, viviers de candidats .....	52
b- Des programmes de cooptation.....	54
3) Du partage de l’information à l’intelligence collective .....	56
a- Quels réseaux internes ?.....	57
b- Une nécessaire « philosophie du partage » .....	59
c- Favoriser l’innovation .....	61
4) Relations sociales et e-syndicalisme.....	62
a- Le Web investi... ..	63
b- ... les réseaux aussi.....	65
B – Principales implications.....	68
1) Quelle place de la structure hiérarchique ?.....	68
a- Bottom-up versus Top-down.....	68
b- Laisser place aux initiatives ? .....	70
2) La recherche de nouveaux profils ? .....	71
3) Un outil de gestion des compétences et d’identification de talents ? .....	72
C – Enquête terrain : méthodologie, panel et objets des études retenues.....	75
1) Méthodologie et panel.....	75
2) Objets des études retenues .....	80

III – De l’indifférence à la transformation des pratiques .....	83
A – Le décalage entre l’intérêt annoncé des entreprises et les pratiques .....	83
1) Un usage assez peu développé .....	83
2) L’opinion des dirigeants .....	100
3) Le process de recrutement .....	105
4) Essai de typologie .....	107
B – Freins et blocages .....	110
1) Les entraves technologiques .....	110
2) Les entraves culturelles .....	112
C – Enjeux et perspectives .....	117
1) Les questions à se poser .....	117
2) Une évolution inéluctable .....	119
a- Les raisons économiques .....	120
b- Une pression interne .....	121
3) Place et rôle de la DRH dans cette évolution .....	124
Conclusion .....	128
Annexes .....	132
Bibliographie .....	143



# I – Réseau social et nouveaux réseaux sociaux

## A – L’homme, animal social

Pour appréhender la centralité de la notion de sociabilité pour l’homme un détour par les sources de la pensée philosophique nous semble important. Dans un cheminement en trois étapes, nous verrons comment Aristote, Kant et Freud abordent la question de la relation de l’homme à l’autre, ce qui nous permettra d’aborder la question suivante : « qu’est-ce qui fonde le lien social ? ».

### 1) « L’homme est par nature un animal politique » (Aristote)

*« La Cité est au nombre des réalités qui existent naturellement, et (...) l’homme est par nature un animal politique. Et celui qui est sans Cité, naturellement et non par suite des circonstances, est ou un être dégradé ou au-dessus de l’humanité. Il est comparable à l’homme traité ignominieusement par Homère de : sans famille, sans loi, sans foyer, car, en même temps que naturellement apatride, il est aussi un brandon de discorde, et on peut le comparer à une pièce isolée au jeu de trictrac.*

*Mais que l’homme soit un animal politique à un plus haut degré qu’une abeille quelconque ou tout autre animal vivant à l’état grégaire, cela est évident. La nature, en effet, selon nous, ne fait rien en vain ; et l’homme seul de tous les animaux, possède la parole. Or, tandis que la voix ne sert qu’à indiquer la joie et la peine, et appartient aux animaux également (car leur nature va jusqu’à éprouver les sensations de plaisir et de douleur, et à se les signifier les uns aux autres), le discours sert à exprimer l’utile et le nuisible, et, par suite aussi, le juste et l’injuste ; car c’est le caractère propre à l’homme par rapport aux autres animaux, d’être le seul à avoir le sentiment du bien et du mal, du juste et de l’injuste, et des autres notions morales, et c’est la communauté de ces sentiments qui engendre famille et Cité ».* Aristote, La Politique, (330 av. J-C.), (Traduction Jean Tricot).

Dans ce passage de la Politique, on retrouve la thèse centrale d’Aristote qui est que l’existence sociale ou politique est naturelle à l’homme, que la Cité est un fait de nature. Elle n’est par conséquent pas contre-nature comme le prétendent les penseurs qui affirment que

l'homme est par nature insociable, rebelle à l'état civil. L'homme qui s'engage dans cette voie est, en quelque sorte, dénaturé. C'est là le propre de la thèse freudienne comme nous le verrons plus loin.

L'existence sociale n'est pas un réflexe inné aux hommes pour résoudre le problème de leur survie individuelle. Pour Rousseau, par exemple, la tendance à s'associer, la sociabilité, n'est pas une tendance naturelle. L'association procède de la contrainte des besoins, des accidents de l'histoire, elle ne procède pas d'un mouvement naturel. Cette thèse qu'on peut appeler artificialiste ou conventionnaliste est celle de Protagoras, d'Hobbes ou de Rousseau.

Pour Aristote au contraire, l'homme tend par nature à vivre en Cité. En réalisant cette tendance, il accomplit sa nature, ce pour quoi il est fait. « *Personne ne choisirait de posséder tous les biens de ce monde pour en jouir seul, car l'homme est un être politique et naturellement fait pour vivre en société* ». Ethique à Nicomaque, IX, 9,1169b, 16.18.

Cette thèse établit que l'individu n'est pas en soi un être complet, un être achevé dont on peut poser l'existence antérieurement et extérieurement au social. A la différence de l'idéologie individualiste triomphante dans la thématique des « Droits de l'Homme » et dans nos Institutions, l'anthropologie aristotélicienne est anti-individualiste. L'individu est un être inachevé n'ayant pas de réalité hors de la totalité sociale au sein de laquelle il accomplit les fins de sa nature. « Sans famille, sans loi, sans foyer », il est un être aussi isolé qu'une pièce de puzzle prise individuellement.

Quelles sont les implications de cette thèse ?

L'être qui par nature et non accidentellement (Ex : Les enfants sauvages ou les apatrides) existe hors d'une Cité n'est pas un être humain.

Il est la négation de l'humanité :

- Soit par défaut : c'est autre chose qu'un homme. Il faut entendre par là soit une bête soit une brute. Car s'il est incapable de vivre en Cité, c'est qu'il est étranger aux fins que réalise la Cité. Or celles-ci sont d'une part le dépassement de la déficience native des individus rendu possible par l'association avec d'autres hommes (grâce à la coopération,

les hommes s'affranchissent de la tyrannie des besoins, ils accèdent à l'autosuffisance; liberté refusée aux animaux condamnés à ne jamais se libérer de l'aliénation des besoins vitaux), d'autre part l'accomplissement de la finalité proprement humaine de l'existence humaine. « *Née du besoin de vivre, la Cité existe pour être heureux* », écrit Aristote. C'est dans la relation humaine que l'homme se sent exister comme un homme et peut déployer sa vertu propre : celle d'un être de raison voué à nouer avec les autres des rapports d'amitié et de justice. L'être vivant hors de la Cité est comme la bête, un individu prisonnier de la servitude du besoin et comme la brute un individu soumis à la sauvagerie de ses impulsions. « *C'est l'amitié qui porte les hommes à la vie sociale. Le but de l'Etat c'est le bonheur de la vie. Toutes ses institutions ont pour fin le bonheur. La Cité est une association de familles et de bourgades pour jouir d'une vie parfaitement heureuse et indépendante. Mais bien vivre selon nous, c'est vivre heureux et vertueux; il faut donc admettre en principe que les actions heureuses et vertueuses sont le but de la société politique et non pas seulement la vie commune* ». La Politique, III, 5,14.

- Soit par excès : celui qui peut se dispenser d'appartenir à une Cité est un être autosuffisant et parfait. Autrement dit il ne s'agit pas d'un homme mais d'un dieu.

Il peut arriver à l'homme de connaître la suffisance à soi et le bonheur des dieux. Telle est la caractéristique, pour les Anciens, de la vie contemplative. Aristote précise qu'une telle vie est par essence un sommet rarement atteint et au niveau duquel on ne saurait se maintenir.

« *Mais n'est-ce pas là vie trop haute pour être une vie d'homme ? Car ce n'est pas en tant qu'il est homme que l'homme vivra de la sorte mais en tant qu'il a en lui quelque chose de divin; or autant ce quelque chose de divin l'emporte sur le composé, autant son activité l'emporte sur l'activité selon les autres vertus. Si c'est donc du divin que l'intellect au regard de l'homme, ce sera aussi une vie divine que la vie selon l'intellect au regard de la vie humaine* », Ethique à Nicomaque, X, 7,8.

Pour Aristote, l'idéal politique est notre vocation même si la vie théorique incarne le sommet des genres de vie. Il écrit ainsi : « *L'homme est né pour deux choses, pour penser et pour agir en dieu mortel qu'il est* ».

Quels sont les fondements de la thèse d'Aristote ?

Qu'est-ce qui permet d'affirmer que l'homme est un animal politique de manière beaucoup plus évidente que les animaux qui vivent en troupeaux ?

- d'une part l'homme est le seul animal qui parle.
- d'autre part « La nature ne fait rien en vain ». Tout ce qui est a sa raison d'être.

En quel sens peut-on dire alors que la finalité de la parole est politique et en quoi parole et existence politique sont-elles le propre de l'homme ?

L'analyse de la nature de la parole permet de souligner sa spécificité et d'établir le rapport des deux caractéristiques humaines : parler et vivre en société.

Aristote distingue la voix (*phônê*) et la parole (*logos*). La voix est expressive, on la retrouve d'ailleurs dans l'espèce animale. Elle permet d'exprimer ses sentiments, son plaisir ou sa peine et de les communiquer. Comme les hommes, les animaux ont une expérience de la vie réelle et la manifestent mais chez l'homme la parole déborde cette fonction purement expressive et communicative.

Parler ne se limite pas à produire des sons mais du sens à l'intérieur d'une proposition. Or toute proposition est un jugement.

Ainsi l'homme ne dit pas seulement : « Aïe ! » mais « cela est un mal ». Il affirme quelque chose de quelque chose, il juge et juger consiste à prendre position sur la vérité, la légitimité ou non d'une relation posée par l'esprit. C'est dire que seul un être pensant peut parler au sens précis. Ce que les Grecs soulignent avec la notion de « logos », puisque « logos » signifie à la fois parole et raison, discours sensé.

Tous les jugements mettent également en jeu des valeurs témoignant que l'existence humaine ne se déploie pas dans la seule sphère de l'immédiat et du subjectif mais aussi dans celle de l'objectif. Les notions morales, de bien et de mal, de juste et d'injuste s'expriment dans la parole. Par exemple lorsqu'on invoque la vérité, on se réfère à une valeur qui doit pouvoir être collectivement reconnue. Il en est de même pour la justice. Si la vérité est la norme du discours, la justice est celle des rapports sociaux.

Ainsi la parole permet-elle de débattre des valeurs de la communauté, ce qui est au centre même de l'activité politique. Au Parlement ou dans la rue, les hommes s'adressent la parole et s'entretiennent de ce qui intéresse leur être-ensemble.

La parole est par conséquent d'essence politique et réciproquement la politique d'essence langagière.

L'espace politique est le lieu où chacun peut exprimer sa conception du bien, du juste, de l'intérêt commun. Il est l'espace du débat, au moyen duquel, une pluralité d'êtres différents et égaux peut réaliser les accords nécessaires à la vie en commun.

## **2) « L'insociable sociabilité humaine » (Kant)**

*« Le moyen dont se sert la nature pour mener à bien le développement de toutes ses dispositions est leur antagonisme dans la société, pour autant que celui-ci se révèle être cependant, en fin de compte, la cause d'un ordre légal de cette société.*

*J'entends ici par antagonisme l'insociable sociabilité des hommes, c'est-à-dire leur penchant à entrer en société, penchant lié toutefois à une répulsion générale à le faire, qui menace constamment de dissoudre cette société. Une telle disposition est très manifeste dans la nature humaine. L'homme possède une inclination à s'associer parce que, dans un tel état, il se sent davantage homme, c'est-à-dire qu'il sent le développement de ses dispositions naturelles. Mais il a aussi un grand penchant à se séparer (s'isoler) : en effet il trouve en même temps en lui ce caractère insociable qui le pousse à vouloir tout régler à sa guise ; par suite il s'attend à rencontrer des résistances de tous côtés, de même qu'il se sait lui-même enclin de son côté à résister aux autres.*

*Or, c'est cette résistance qui éveille toutes les forces de l'homme, le porte à vaincre son penchant à la paresse et, sous l'impulsion de l'ambition, de la soif de dominer ou de la cupidité à se frayer une place parmi ses compagnons qu'il ne peut souffrir mais dont il ne peut se passer. Or c'est là que s'effectuent les premiers pas qui conduisent de la rudesse à la culture laquelle réside à proprement parler dans la valeur sociale de l'homme. C'est alors que se développent peu à peu tous les talents, que se forme le goût et que, par le progrès continu des Lumières, commence à s'établir un mode de pensée qui peut, avec le temps, transformer la grossière disposition au discernement moral en principe pratique déterminé et, finalement, convertir l'accord pathologiquement extorqué pour l'établissement d'une société en un tout moral (...) » E. Kant, « Quatrième Proposition. Idée d'une histoire universelle au point de vue cosmopolitique », (1784).*

Dans cet extrait nous pouvons voir comment Kant aborde les questions suivantes :

Comment un être, issu de la nature peut-il développer toutes les dispositions que nous lui connaissons ? Cet accomplissement est impossible à concevoir à l'échelle du temps individuel. Celle-ci implique l'échelle du temps de l'histoire collective car il faut l'accumulation et le perfectionnement progressif des efforts des générations successives pour embrasser toutes les potentialités humaines.

La deuxième proposition l'a précisé : « *Chez l'homme (en tant que seule créature raisonnable sur terre) les dispositions qui visent à l'usage de sa raison ne devraient être développées complètement que dans l'espèce mais non dans l'individu* ».

En conséquence quel est le moteur de l'Histoire des hommes ? Développent-ils leurs capacités intellectuelles, techniques et autres en se donnant cet accomplissement comme but ? Considèrent-ils que cet effort correspond à leur devoir et agissent-ils par bonne volonté ou bien les efforts qu'ils sont capables de déployer pour développer leurs talents procèdent-ils d'une autre source ?

Ce passage que nous proposons ne laisse aucune illusion sur ce qui motive les hommes.

Si leur volonté se déterminait par la représentation de leur devoir, leur histoire ne serait pas un enchaînement de drames dont le XXème siècle nous a laissé un souvenir amer. Kant constate que le ressort de l'histoire humaine n'est pas l'exigence de la raison mais les prétentions de l'amour de soi. La lutte, le conflit, la concurrence des individus sont au centre de cette histoire.

D'où l'énoncé de la célèbre thèse : « *c'est la dialectique du conflit et de la solidarité des égoïsmes qui, par une sorte de ruse de la nature, promeut le perfectionnement de l'homme et le conduit à sa destination morale* ».

Kant décrit un antagonisme inscrit dans la nature humaine. Celle-ci se caractérise par son *insociable sociabilité*. Il faut entendre par cette expression que :

D'une part l'homme a un penchant naturel à rechercher la compagnie de ses semblables parce qu'il ne se sent exister humainement que dans et par la relation humaine. Il est, comme l'a analysé Aristote, un animal politique.

Ses besoins ne sont pas exclusivement biologiques, ils sont aussi moraux : communiquer, échanger, aimer, nouer avec ses semblables des rapports. L'autre est son champ normal d'existence. L'homme vit en société par désir de l'autre et non seulement par intérêt. Il est humain parce qu'il est social.

D'autre part il a tendance à privilégier son moi et à s'ériger contre la loi commune. Il recherche avant tout son intérêt particulier auquel il n'hésite pas, parfois, à sacrifier l'intérêt général. Il veut vivre avec les autres mais en les soumettant à sa loi. C'est là son insociabilité.

L'impuissance humaine à se passer des autres n'a donc d'égal que l'impuissance à vivre en harmonie avec ses compagnons; cette « insociable sociabilité » permet de comprendre ces deux faits apparemment contradictoires :

D'une part les hommes ne vivent pas isolés. Ce qui serait un état de nature (voir plus loin Rousseau). D'autre part l'état social n'est pas un Etat de droit. Le conflit, la rivalité sont la loi d'une relation où chacun recherche son intérêt propre.

Kant fait de l'humanité et de sa destination éthique le sens de la création. Sans lui, cette dernière n'aurait pas de valeur.

La nature a pris des risques en dotant l'homme de la raison et de la liberté mais c'est un risque inhérent à la liberté. L'homme est libre de choisir la loi de l'égoïsme ou celle de la raison. L'égoïsme est l'immoralité et seul l'homme en est responsable.

Il faut tout de même constater que les passions et les conflits qu'elles engendrent sont facteurs de progrès. On leur doit « le passage de la rudesse à la culture », autrement dit le processus de la civilisation.

Kant nomme les passions tissant le lien social qui sont au nombre de trois : l'appétit des honneurs (ambition, goût d'apparaître à son avantage dans le regard des autres), l'appétit de pouvoir (soif de domination) et l'appétit des richesses (cupidité). On ne peut pas dire que ces trois passions constituent des principes de conduite et pourtant il ne semble pas y avoir de ressorts plus puissants pour amener les hommes à se dépasser.

En mettant en concurrence les hommes, les passions les stimulent. Contraints par la force de leurs besoins à cultiver leurs aptitudes, à discipliner leurs penchants, les hommes promeuvent à leur insu le développement de la civilisation. Celle-ci leur est donc « pathologiquement extorquée ».

On peut penser à la patience, le travail et la domestication des désirs qui est en jeu dans la soif de capitaliser. Max Weber a souligné l'ascétisme des pionniers du capitalisme, leur sens de l'économie, leur éthique du travail et du sacrifice.

Dans tous les cas, il s'agit bien d'une véritable transformation qui, en faisant sortir l'homme de sa grossièreté originaires le prépare à devenir ce qu'il est : un être raisonnable, capable de poursuivre par l'initiative de la liberté de son vouloir les fins de sa nature.

### **3) Nature et Civilisation (Freud)**

Dans son ouvrage Malaise dans la civilisation (1929), Freud dénonce un discours sur la nature humaine courant à son époque et dans la nôtre. Il lui oppose une autre conception, profondément pessimiste. Il affirme que la pulsion agressive fait partie de la nature humaine et que Plaute (et plus tard Hobbes) avait raison d'affirmer que « L'homme est un loup pour l'homme ». Cette thèse permet d'expliquer la violence récurrente des rapports humains. En revanche, si le fait social ne provient pas d'une sociabilité naturelle, comment expliquer que les hommes vivent associés et surtout comment la civilisation a-t-elle pu émerger du chaos ? Aucune illusion ne doit exister sur la nature du processus civilisateur. « *Les passions instinctives étant plus fortes que les intérêts rationnels* », il est naïf d'attribuer la naissance de la civilisation au pouvoir de la raison, capable de domestiquer progressivement le « côté obscur » de notre condition d'homme. En fin analyste, Freud décrit le ressort de la socialisation et de l'humanisation de l'être humain.

*« L'homme n'est pas cet être débonnaire, au cœur assoiffé d'amour dont on nous dit qu'il se défend quand on l'attaque mais un être, au contraire qui doit porter au compte de ses données instinctives une bonne somme d'agressivité. Pour lui, par conséquent, le prochain n'est pas seulement un auxiliaire et un objet sexuel possibles mais aussi un objet de tentation. L'homme est en effet tenté de satisfaire son besoin d'agression aux dépens de son prochain,*



*d'exploiter son travail sans dédommagements, de l'utiliser sexuellement sans son consentement, de s'approprier ses biens, de l'humilier, de lui infliger des souffrances, de le martyriser et de le tuer... »*

Pour Freud : la pulsion agressive (Thanatos) est constitutive de la nature humaine.

Freud énonce sa thèse en prenant le contre-pied d'une idée dont on aurait tort de penser qu'elle est communément admise. Chacun a bien trop l'expérience de l'actualité pour nourrir l'illusion que l'homme est bon. Nous vivons d'ailleurs dans une culture emprunte du dogme du péché originel qui sous-tend qu'il y a, dans la nature humaine, un mal devant être racheté. Les Pères de l'Eglise l'ont déchiffré comme triple convoitise : convoitise de la chair, convoitise des biens ou des richesses et convoitise du pouvoir. L'homme n'est pas un agneau, l'agneau est sur la croix et les loups règnent. Roger Bastide écrivait en ce sens : « *Tant que le monde est monde le Christ est en croix et Socrate boit la ciguë* ».

L'idée que l'homme ne serait pas né méchant mais que c'est la société qui produirait sa méchanceté est commune. L'agressivité serait une réaction à une frustration ou à une agression première. Si un homme n'était pas victime d'une situation d'injustice il ne serait pas agressif. Il s'ensuit que les coupables ne sont pas les agresseurs, les coupables sont ceux qui les rendent agressifs.

C'est précisément cette croyance que Freud réfute. « *L'homme n'est point un être débonnaire...mais un être, au contraire, qui doit porter au compte de ses données instinctives une bonne somme d'agressivité* ».

La seconde idée force de Freud est la notion d'agressivité latente chez l'homme. Agressivité qui tend à décliner par son entrée dans la civilisation.

Cette pulsion agressive est la véritable cause de la violence existant dans les rapports humains. Il est illusoire de chercher des raisons ailleurs. Sans doute y a-t-il des facteurs secondaires (des conjonctures économiques, politiques, chômage, pauvreté, injustices criantes) propices à l'expression de la violence, mais la raison première de la violence n'est pas extérieure à la nature humaine. D'où le constat : la civilisation doit déployer beaucoup d'efforts pour répondre au défi que lui lance la nature humaine.

On appelle civilisation le processus et le résultat de ce processus par lequel l'expression et la vie des hommes prennent peu à peu forme humaine au sens spirituel et moral. Voilà pourquoi civilisation s'oppose à sauvagerie ou à barbarie. Elle définit un état de la société et de ses membres jugé supérieur moralement à un autre. La civilité, la politesse, le respect de la vie, des biens et de la liberté des autres ne sont pas des données mais des conquêtes.

La conduite « humaine » existe au terme d'un effort s'exerçant sur une matière première rebelle à ce que la vie en société exige d'elle. La civilisation n'est par conséquent pas naturelle, elle est au contraire contre nature. Civiliser un homme ne consiste pas à développer, à accomplir les possibilités de la nature humaine comme le veut l'analyse classique ou la définition traditionnelle de la vertu.

Freud affirme, contrairement à toute une tradition humaniste, que la société et la civilisation sont artificielles. Elles se construisent par nécessité plus que par vocation contre une nature qui les requiert mais qui risque toujours de réduire à zéro leurs efforts.

Qu'est-ce qui fonde alors, pour Freud, le lien social ?

La nature est l'ennemi de la civilisation, elle est constituée de deux tendances : la libido ou pulsion de vie et l'agressivité ou pulsion de mort. Ces deux pulsions rendent compliquée la création du lien social. La première ne peut pas lier les hommes durablement et la seconde est, par définition, destructrice du lien humain.

Alors sur quoi Freud fonde-t-il le rapport social ? Freud répond à cette question en faisant allusion au « travail solidaire ». Il s'inscrit dans une tradition artificialiste remontant à Protagoras. L'homme est un être de besoins et il est impuissant par lui seul à résoudre le problème de sa survie. Il doit aménager ses conditions d'existence et la contrainte du travail lui impose de s'associer à d'autres hommes.

La société est donc nécessaire.

Elle est un système de solidarité permettant de pourvoir aux nécessités de la vie. Ce n'est pas une sociabilité naturelle qui lie les hommes, comme l'analyse Aristote, c'est le besoin économique. La société n'a pas de fondement psychologique ou moral. Il n'y a pas en

l'homme de tendance le poussant à rechercher la compagnie de ses semblables, à se sentir exister humainement par et dans la relation humaine. La société est « utile » et n'a pas d'autre raison d'être.

Etant doté d'une capacité de raisonner, l'homme a la possibilité de comprendre cette utilité et d'agir pour la développer. Freud reconduit ici la thèse utilitariste, pragmatique, artificialiste qui est celle des sophistes.

Est-il légitime de définir la nature humaine à la manière freudienne ?

On peut se demander si la tradition philosophique de type platonicien, cartésien ou kantien n'est pas plus pertinente lorsqu'elle souligne l'ambiguïté de la nature humaine. Sans doute celle-ci se caractérise-t-elle par une part irrationnelle mais elle comporte aussi des tendances spirituelles et morales qui sont tout aussi naturelles que les premières. Leur seule différence avec les tendances primaires c'est qu'elles ont besoin d'une éducation pour se développer alors que les premières sont immédiates. Voilà pourquoi l'expression spontanée de la nature humaine est barbare mais cela ne signifie pas que la barbarie soit naturelle et la civilisation contre nature.

Il semble de fait que l'homme civilisé, humanisé, révèle bien davantage la vérité profonde de la nature humaine que sa caricature, le barbare.

#### **4) Qu'est-ce qui fonde le lien social ?**

En premier lieu il nous faut étudier la notion de sociabilité.

On trouve chez Aristote, nous l'avons vu, l'idée que l'existence politique est naturelle à l'homme. L'homme est fait pour vivre en société. Celle-ci se fonde dans une sociabilité naturelle.

L'existence sociale n'est pas contre nature. Celui-ci suppose pour s'instituer une répression de la nature humaine. C'est la thèse freudienne comme vu plus haut. La vie sociale exige des sacrifices qu'il n'est pas naturel de consentir. Elle requiert la frustration des pulsions et leur sublimation. Elle va de pair avec la souffrance psychologique c'est-à-dire le malheur et la maladie. Si la sociabilité est l'expression de sa nature raisonnable, l'insociabilité est

l'expression de sa nature passionnelle. D'où le célèbre oxymore : que nous avons abordé ci-dessus : « l'insociable sociabilité humaine ».

L'existence sociale n'est pas un simple artifice. Pour Rousseau, par exemple, la tendance à vivre en groupe n'est pas une tendance naturelle. L'association procède de la contrainte des besoins, des accidents de l'histoire, de la nécessité de dépasser la violence de l'état de nature. Cette thèse est appelée artificialiste ou conventionnaliste. Hobbes écrit : « *la plupart de ceux qui ont écrit touchant les républiques, supposent ou demandent, comme une chose qui ne leur doit pas être refusée, que l'homme est un animal politique, selon le langage des Grecs, né avec une certaine disposition naturelle à la société (...) Cet axiome, quoique reçu communément, ne laisse pas d'être faux, et l'erreur vient d'une trop légère contemplation de la nature humaine* ». Hobbes, Le Citoyen ou les fondements de la politique, (1642). A l'inverse d'un Rousseau ou d'un Hobbes pour qui l'association humaine est artificielle, la Cité est, nous l'avons vu, pour Aristote, naturelle. Elle est le résultat d'une évolution naturelle allant de la famille au village, du village à cette communauté des communautés qu'est la Cité. Elle est l'accomplissement d'une loi naturelle, la destination finale d'un être à qui la nature a donné la parole ou la raison.

Cette thèse établit que la sociabilité est naturelle et que l'homme n'est pas en soi, un être achevé dont on peut poser l'existence antérieurement et extérieurement au social. En ce sens l'anthropologie aristotélicienne est aux antipodes des prémisses individualistes des théories du contrat social ou de la philosophie des Droits de l'Homme. Aristote établit l'antériorité du social sur l'individuel. Le groupe préexiste à l'individu, celui-ci ne devenant un homme que dans un milieu social lui donnant l'éducation, sans laquelle il n'est qu'un sauvage ou une sorte d'animal ne pouvant avoir, ni de droit, ni de fait, une place dans une société.

La Cité est donc la destination naturelle de l'homme. Sa supériorité est liée à la nature de la fin qu'elle vise qui n'est pas simplement de vivre. La finalité de la Cité est le bien-vivre c'est-à-dire la vie vertueuse et heureuse.

Nous sommes destinés en tant qu'animaux raisonnables à nouer avec les autres des rapports d'amitié et de justice puisque la raison est d'une part notre faculté commune d'autre part l'instance permettant de distinguer le bien et le mal, le juste et l'injuste (elle est ce qui permet aux uns et aux autres de rendre à chacun ce qui lui est dû).

Mais ces rapports sont ceux d'être libres et égaux (comme indiqué dans le premier principe de la Déclaration de 1948). Ce sont les rapports politiques.

Ils ne sont pas ceux qui peuvent régner dans la famille où prévalent des rapports hiérarchiques, les parents et les enfants n'étant pas des êtres égaux, pas davantage pour Aristote que l'homme et la femme. Ce qui dans la sphère privée a une réelle pertinence. Les femmes ont conquis l'égalité politique, mais dans la réalité familiale, les contraintes de la maternité et pour beaucoup de la domesticité, rendent difficile une réelle égalité de l'homme et de la femme.

Ces rapports d'amitié et de justice ne sont pas non plus ceux de l'entreprise où prévalent aussi des rapports hiérarchiques. L'esclave n'était pas l'égal du maître dans le monde grec. Mais dans notre monde, l'ouvrier spécialisé n'est pas l'égal du cadre, celui-ci n'est pas non plus l'égal du PDG. Tous les hommes ont conquis l'égalité politique, mais dans le monde du travail, il y a ceux qui dirigent et ceux qui exécutent. L'entreprise n'est pas une démocratie.

On sait que les Grecs ont résolu ces tensions entre des sphères hétérogènes en décrétant que les femmes et ceux qui travaillent sont inférieurs par nature; que certains sont nés pour être esclaves, d'autres pour être libres. Si l'on écarte ce dernier point anachronique, les distinctions qu'Aristote a établies entre les communautés restent d'actualité. Ce qui permet de comprendre les conflits de l'existence sociale. Entre l'égalité politique (égalité de droit, abstraite, formelle disait Marx) et l'égalité réelle, il y a une distance qui est irréductible.

Le propre du marxisme est de récuser cette irréductibilité. Elle serait une production sociale non une donnée naturelle. Les hommes auraient la possibilité qu'il en soit autrement. Le projet de Marx consistait donc à surmonter la dualité du travailleur et du citoyen, de la sphère privée et de la chose publique, de la société civile et de l'Etat.

Dans la relation sociale on trouve également les besoins, la nécessité vitale, économique.

*« C'est l'impuissance où chaque homme se trouve de se suffire à lui-même et le besoin qu'il a d'une foule de choses qui est à l'origine de la Cité »,* écrit Platon dans La République. Mais les Grecs ne fondent pas la Cité sur les besoins et les intérêts domestiques. Ceux-ci sont des intérêts privés or la Cité, la chose publique ne peut être fondée que sur un intérêt civil commun. Les besoins sont des causes occasionnelles, ils ne sont pas la raison d'être de cette communauté des communautés qu'est la Cité.

En revanche, pour les Modernes, Locke par exemple, le fait social est originellement économique. L'homme originaire est l'homme qui a faim, qui travaille pour pourvoir aux besoins de l'existence et qui noue avec les autres des relations d'échange. L'homme est un animal travailleur avant d'être un animal politique. La société est l'association d'un paysan, d'un forgeron, d'un commerçant entre autres.

On appelle économie (du grec *Oikos* : la maison) tout ce qui a trait à la production et à la répartition des richesses et marché, l'ensemble des opérations nécessaires à la satisfaction des besoins. Est richesse tout ce qui a une valeur d'échange.

Les moralistes anglais du 18<sup>e</sup> siècle, par exemple Ferguson, Adam Smith, font ainsi de l'activité économique le vecteur fondamental du lien social.

« *Donnez-moi ce dont j'ai besoin et je vous donnerai ce dont vous avez besoin vous-même* ». Tel est, selon Adam Smith, le contrat social originaire. Mais ce rapport économique est non contractuel au sens où la notion de contrat renvoie à celle de contrat social. Manière de dire, contre les théories *contractualistes* qui opposent l'état civil à l'état de nature que l'homme fait société avec l'homme antérieurement à l'institution politique, celle-ci n'étant requise que pour réguler les conditions de la société civile. Celle-ci est conçue comme système des besoins et système d'échange. La solidarité sociale est le résultat involontaire de l'interaction des comportements individuels, la poursuite par chacun de son intérêt propre concourant par une sorte de ruse de la nature (C'est « la main invisible » d'A. Smith dont on voit les limites aujourd'hui dans le Capitalisme financier dénoncé par le chef de l'Etat dans son *discours de Toulon*) à l'intérêt public. Le dynamisme et la richesse d'une société procèdent de la poursuite par chacun de ses intérêts privés. « *Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du marchand de bière, du boulanger que nous attendons notre dîner mais du soin qu'ils apportent à leurs intérêts. Nous ne nous adressons pas à leur humanité mais à leur égoïsme et ce n'est jamais de nos besoins que nous leur parlons mais toujours de leur avantage* » (A. Smith).

C'est en conséquence dans l'espace des relations économiques et culturelles que l'homme se civilise et accomplit son excellence humaine et non pas, comme les Grecs l'analysaient, dans le seul loisir propice aux activités libérales, dont l'activité politique. Les occupations que les Grecs reléguaient dans l'espace domestique et méprisaient deviennent l'essentiel de la vie civile. La civilité s'accroît avec le développement du commerce, des arts et des techniques.

La liberté des Anciens n'est pas une liberté individuelle. C'est celle du membre d'une Cité libre (non asservie à une autre Cité), dont les intérêts se confondent avec ceux du groupe. La liberté des Anciens est donc une liberté collective, celle des citoyens décidant des lois, de la paix et de la guerre, ayant le pouvoir de prononcer l'ostracisme contre un des leurs, pouvant faire condamner l'auteur d'une loi calamiteuse par exemple mais en tant qu'homme, le membre de la Cité antique n'a aucun droit individuel.

Les Modernes pensent la liberté comme liberté individuelle c'est-à-dire comme indépendance, et autonomie. L'indépendance et l'autonomie sont posées comme des droits de la personne. En théorisant la distinction de la société civile et de l'Etat, Hegel soulignera que ce sont les formes modernes de l'échange et du travail qui ont libéré les individus des distinctions statutaires, ethniques, nationales propres aux ordres holistes (ordre où la totalité sociale est supérieure à l'individu qu'elle subordonne. Elle est opposable à l'ordre individualiste où le législateur reconnaît la primauté des droits de la personne et subordonne la totalité sociale à leur garantie). La société marchande a permis la reconnaissance de ce que « *l'homme vaut parce qu'il est un homme et non parce qu'il est juif, catholique, protestant, allemand, italien etc.* » (Hegel). La différenciation de la société civile a permis aux Modernes de reconnaître «un droit de la liberté subjective», droit constituant « *le point critique et central qui marque la différence entre les Temps modernes et l'Antiquité* », (Hegel). Hegel tout en présentant l'Etat comme une totalité organisée, affirme la nécessité pour l'Etat moderne de procurer aux individus les conditions de la recherche de leur intérêt propre et le droit à la liberté subjective. Sans l'Etat, la vie sociale serait limitée ou menacée, du moins dans le monde moderne, caractérisé par l'essor de l'industrie, la division du travail et l'aggravation de l'écart entre riches et pauvres. Hegel appelle «société civile» la sphère de la satisfaction des besoins par le travail. Mais cette société ne peut exister par le simple jeu des mécanismes économiques, elle exige une régulation interne par des institutions juridico-politiques et une régulation externe par l'Etat. La politique a pour Hegel une fonction fondatrice de la vie sociale pour assurer l'existence de la communauté et pour permettre à l'individu d'exister en tant que tel.

Marx suivra son maître Hegel pour dire que c'est le bourgeois de la société marchande qui est, historiquement, la condition de la personne de la pensée juridique. Mais derrière l'hommage se profile chez Marx, la critique des Droits de l'Homme, accusés précisément d'être les droits du bourgeois. Droits formels, droits abstraits que la société socialiste doit supprimer pour les accomplir réellement ou concrètement par la collectivisation des moyens

de production. On a ici un exemple de la dialectique dont se réclame le marxisme. La guerre est le moyen de réaliser la paix, la dictature du prolétariat, le moyen de réaliser la liberté. On ne peut que dénoncer le caractère sophistique de ce genre d'affirmation, l'expérience soviétique ayant conduit la Russie à la catastrophe humaine que l'on connaît. Son histoire a montré que la suppression des libertés du bourgeois se traduit concrètement par la suppression des libertés de l'homme tout court.

Le fait social provient également de la nécessité de se défendre.

L'analyse précédente établit que la société marchande ou société bourgeoise est une société où ce que les hommes mettent en commun, ce sont leurs intérêts privés. Le conflit des intérêts est donc essentiel à une telle société. Elle fait même de cet antagonisme le moteur de la civilisation de chacun puisque pour sauver ses intérêts, chacun est contraint de modérer ses prétentions, de sacrifier ce qui, dans son intérêt, est incompatible avec celui des autres.

Cette conception libérale est une conception désenchantée de l'homme. Elle l'analyse comme il est et non comme il serait souhaitable qu'il soit. Le moteur de sa conduite est l'amour de soi mais au contact les uns des autres les penchants de chacun sont contraints de se civiliser.

Il s'ensuit que les progrès du droit ne sont pas l'autoréalisation de l'exigence morale, ils sont plus prosaïquement l'auto rationalisation des penchants sauvages. En conséquence, nul besoin de parier sur un perfectionnement moral de l'homme, pour expliquer les progrès du droit et de la civilisation, le conflit des intérêts y suffit. A condition bien sûr que l'homme fasse preuve d'intelligence. Kant résume cette idée ainsi : « *Le problème de la constitution d'un Etat peut être résolu, même, si étrange que cela semble, pour un peuple de démons (pourvu qu'ils soient doués d'intelligence; et voici comment il peut être posé : « ordonner de telle sorte une multitude d'êtres raisonnables, qui tous désirent pour leur conservation des lois universelles, mais dont chacun est enclin à s'en excepter soi-même secrètement, et leur donner une constitution telle que, malgré l'antagonisme élevé entre eux par leurs penchants personnels, ces penchants se fassent si bien obstacle les uns aux autres que, dans la conduite publique, l'effet soit le même que si ces mauvaises dispositions n'existaient pas. Un tel problème ne peut être insoluble. La question, en effet, ne requiert pas l'amélioration morale des hommes*», Projet de paix perpétuelle.

Une telle manière de concevoir le social était inimaginable pour les Grecs. Seul un intérêt civil commun peut unir des hommes que leurs intérêts privés opposent. Or cet intérêt existe,



c'est la nécessité de se défendre. Qu'ils soient paysan ou prêtre, manœuvre ou cadre supérieur, les membres d'une société sont unis dans un même sort dès lors qu'ils sont confrontés à des ennemis qui en veulent à leur territoire, à leurs richesses ou à leur liberté.

La société commence donc avec le militaire. « *Une société, c'est un homme qui dort pendant qu'un autre veille* », disait Alain.

On trouve cette analyse dans le mythe de Prométhée. Prométhée a donné aux hommes le génie créateur des arts. « *Avec ces ressources, les hommes, à l'origine, vivaient isolés, et les villes n'existaient pas; aussi périssaient-ils sous les coups des bêtes fauves, toujours plus fortes qu'eux; les arts mécaniques suffisaient à les faire vivre mais ils étaient d'un secours insuffisant dans la guerre contre les bêtes; car ils ne possédaient pas encore la science politique dont l'art militaire fait partie* », Platon, Protagoras. Les *bêtes fauves* sont bien évidemment une métaphore des divers ennemis que doit tenir en respect une société.

Au XX<sup>e</sup> siècle le grand juriste allemand Carl Schmitt définit l'Etat comme l'instance ayant le pouvoir de déclarer « l'état d'exception ». Dans la langue du droit, on appelle ainsi l'ensemble des moyens prévus pour faire face à une situation d'extrême danger. Ces moyens sont toujours la suspension des libertés fondamentales et la concentration des pouvoirs dans les mains d'un exécutif habilité à mobiliser la force publique au service de la défense de la Cité. C'est dire que l'état d'exception est antinomique d'un ordre constitutionnel et pourtant c'est un état prévu par la constitution. (Cf. Article 16 de la constitution de 1958. Loi du 3 avril 1955 pour l'état d'urgence).

De même Bergson pointe au principe de la cohésion sociale, ce qu'il appelle « un instinct primitif » défini comme tendance naturelle à s'unir avec certains contre d'autres. Le ressort de l'unité nationale est la peur d'un ennemi commun. La construction historique des entités politiques s'articule autour de la distinction : amis/ennemis, nous/ les autres, les siens/ les étrangers.

Etre social par essence, l'homme a progressivement appris à « structurer » et à construire sa relation aux autres. Ceci notamment en bâtissant ou en s'insérant dans un réseau social.

## **B – Réseaux sociaux et organisations**

Le terme de réseau, dont les premières occurrences sont apparues au 17<sup>ème</sup> siècle, est aujourd'hui employé pour désigner un certain nombre de propriétés générales : l'entrelacement, le contrôle, la cohésion, la circulation. Il est également utilisé depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, souvent dans un sens péjoratif, pour qualifier un ensemble complexe de relations entre personnes. Les sociologues se sont très tôt attachés à l'étude de ces relations mais ce n'est qu'en 1954 que la notion de réseau social « *social network* » a été utilisée pour la première fois par l'anthropologue anglais John Barnes dans un article paru dans *Human Relations*. Il y rendait compte de l'organisation sociale d'une petite communauté vivant sur une île située à l'ouest de la Norvège à travers l'analyse des relations que ses membres entretenaient entre eux.

Depuis, le recours à la notion de réseau pour désigner les relations entre personnes ou entre groupes s'est largement répandue dans les sciences sociales. Elles ont développé un ensemble de concepts et de théories qui consistent à prendre pour objet d'étude non pas les individus ou les groupes d'individus en tant que tels mais les relations qu'ils entretiennent entre eux et les effets que ces relations ont sur leur comportement. Pour les sociologues, la notion de réseau ne renvoie pas à l'étude des liens entre personnes mais aux liaisons qui existent entre ces liens, avec pour conséquence que « *ce qui arrive entre une paire ne peut manquer d'affecter la paire adjacente* ».

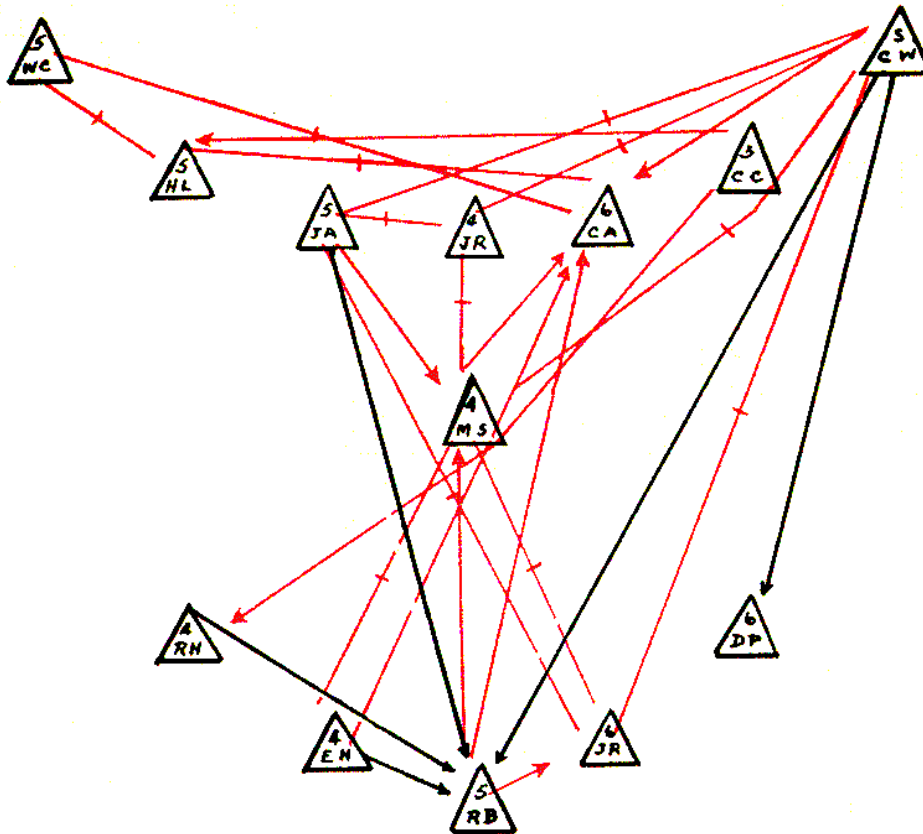
Cette définition des réseaux les a amenés à élaborer un certain nombre d'outils propres à définir la notion de réseau (1). Ces recherches ont abouti à la mise en lumière de phénomènes sociaux (2) qui ne sont pas sans conséquences sur le fonctionnement des organisations (3).

### **1) La notion de réseau social**

Appréhender la notion de réseau social nécessite de se pencher sur ses dimensions (b) et sa structure (c). Pour ce faire, plusieurs outils ont été développés (a).

### a - Les outils d'analyse des réseaux sociaux

L'histoire de l'analyse des réseaux sociaux débute réellement, selon de nombreux auteurs, avec Jacob Levy Moreno, fondateur de la sociométrie. A partir de ses expériences, les sociologues ont élaboré une forme spécifique de recueil des données : le test sociométrique. Cette technique consiste à demander aux membres d'un groupe de choisir, pour une action ou dans un cadre précis (critère du test), ceux du groupe qu'ils voudraient avoir ou au contraire ne pas avoir comme partenaire. Outre cette méthode de recueil des données, Jacob Levy Moreno inventa un outil permettant d'en représenter les résultats : le sociogramme. Dans un sociogramme, les individus sont représentés par des points ; les relations de choix et de rejet sont matérialisées par des flèches partant de celui qui choisit ou rejette vers celui qui est choisi ou rejeté. Le sociogramme permet de faire figurer la position qu'occupe chaque individu dans le groupe et les relations entre les individus de ce groupe.

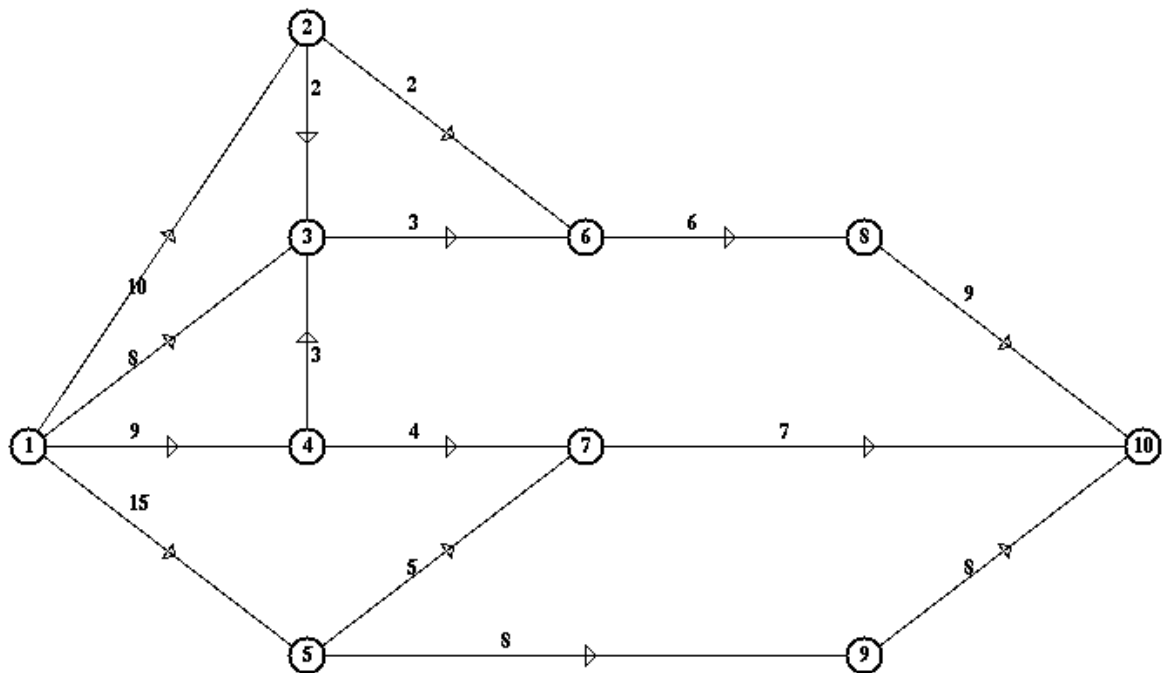


Exemple de sociogramme

« *Positives and negatives choices in a football team* », Moreno, 1934

Si les travaux de Moreno posent les bases, les développements de la théorie des graphes et de l'algèbre linéaire constituent un apport fondamental au développement de l'analyse des réseaux sociaux.

La théorie des graphes initialement limitée aux jeux mathématiques a été utilisée à partir de la fin des années 40 pour formaliser un certain nombre d'études sur les interrelations entre individus. Concrètement, les individus, appelés sommets, sont reliés entre eux par des arcs ou arêtes. Les graphes peuvent être orientés ou pas, signés ou pas, c'est à dire affectés d'un signe positif ou négatif, voir valués, c'est à dire que chaque relation est affectée d'une valeur. La théorie des graphes apporte donc une vision graphique des réseaux relationnels qui facilite leur visualisation. Outre cette visualisation, elle apporte un ensemble de théorèmes, de raisonnements et d'algorithmes qui permet de dépasser la simple visualisation graphique et de passer à un traitement mathématique générateur de connaissances nouvelles. En particulier, elle permet de décrire des propriétés générales, propres à tous réseaux que sont la densité et la connexité.



Exemple de graphe orienté et évalué

La densité est le rapport variant de zéro à un entre le nombre d'arcs observés et le nombre d'arcs possibles dans un réseau donné. La connexité a trait aux relations des sommets entre eux. Ainsi, un graphe sera connexe si chaque couple de sommet est relié et donc que tous les sommets sont reliés entre eux. Si un graphe n'est pas connexe, ses parties qui le sont seront appelées ses composantes connexes.

En présence de réseaux sociaux importants, l'avantage visuel des sociogrammes et des graphes disparaît. L'algèbre linéaire et les calculs matriciels permettent de contourner cet obstacle en formalisant la représentation.

La matrice d'analyse des réseaux consiste à représenter un graphe par une « matrice adjacente ». C'est un tableau de chiffres comportant autant de colonnes que de lignes qui correspondent à un sommet du graphe. Le premier avantage des matrices est qu'il devient très facile de révéler l'existence de chaînes et de chemins entre sommets non adjacents, d'en mesurer la longueur, de calculer le degré d'un sommet ou la densité d'un graphe. Les développements de l'informatique font qu'aujourd'hui l'analyse des réseaux recourt systématiquement aux matrices d'analyses.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0
0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

*Listes de connectivité*

Exemple de matrice de connectivité

### ***b- Dimension des réseaux sociaux***

Pour certains, l'unité de base du réseau est la dyade, la relation entre deux éléments. Cette approche est critiquée car selon ses détracteurs, elle est marquée par « le caractère intime des relations à deux ». La disparition de l'un des individus qui la composent entraîne l'extinction de leur relation. Dès lors, la dyade ne permet pas l'analyse des relations entre relations. Au contraire, dans une triade, la disparition de l'un des éléments laisse subsister le groupe. Dès lors, pour nombre de spécialistes des réseaux sociaux, la triade apparaît comme l'unité de base et pour certains comme la plus grande unité structurale pertinente.

« Comme le monde est petit » ! Combien de fois cette phrase est-elle prononcée lorsque deux personnes se rencontrent et se découvrent un ami commun ? Elle illustre également le fait qu'en théorie, puisque il se définit comme un ensemble de relations entre individus, un réseau social ne devrait pas connaître de frontière nettement définie car les groupes et les individus communiquent entre eux. Un psychologue Américain, Stanley Milgram, a ainsi démontré en 1967 que dans une société de masse tous les individus étaient reliés entre eux dans un vaste réseau dont la distance moyenne était d'environ 5 intermédiaires. D'autres études tendent à démontrer qu'à l'échelle de la planète il ne faut pas plus de « dix à douze liens de connaissance pour mettre en relation n'importe quel individu avec un autre ».

### ***c- Structure des réseaux sociaux***

Bien qu'il ait été démontré qu'un réseau n'a pas de limites précisément définies, certains chercheurs soutiennent que le seul moyen d'analyser un réseau est d'établir un relevé exhaustif de toutes les relations. Cette approche des réseaux complets est celle des tenants de « l'analyse structurale ». Elle se heurte cependant à de vives critiques.

La première d'entre elles tient au fait que dans cette approche, il appartient à l'analyste de fixer les frontières du réseau et de délimiter le nombre d'unités qui le composent. Très souvent, il le fera en s'appuyant sur des limites préexistantes (club, famille, village association...). L'ensemble ainsi délimité devra avoir une cohérence interne, c'est à dire que les relations entre les membres du réseau ainsi dessiné devront être plus denses qu'avec ceux qui n'en font pas partie. Ce découpage a priori se fait empiriquement et parfois, de manière

arbitraire. Les choix ainsi faits peuvent avoir des conséquences importantes parmi lesquelles l'omission de liens qui unissent indirectement deux membres d'un réseau liés entre eux par une personne extérieure au réseau ainsi défini.

D'une manière plus générale, la critique essentielle de la théorie de l'analyse structurale est la suivante : celle-ci professe que les contours d'un groupe ne peuvent être discernés qu'après l'analyse du réseau dans lequel il est pris, donc il apparaît paradoxal pour mener cette analyse de s'appuyer sur des catégories dont la pertinence est sujette à caution.

Ces critiques proposent une approche alternative fondée sur les réseaux personnels. Cette conception est celle proposée par Barnes qui l'a formalisée avec la notion d'étoile et de zone. L'étoile désigne l'ensemble des relations d'*ego* et de ses contacts immédiats. La zone désigne l'étoile plus les relations que les contacts d'*ego* entretiennent entre eux. Il est alors possible d'interroger soit *ego* sur les relations entre ses contacts soit les contacts eux-mêmes. Cette approche en termes de réseau personnel a plusieurs avantages. En premier lieu, elle appréhende de manière plus satisfaisante la dimension cognitive et individuelle des comportements. Par ailleurs, elle permet d'utiliser plus aisément les techniques de l'échantillonnage qui étendent ainsi les résultats obtenus sur un échantillon représentatif à l'ensemble de la population qu'il représente.

Si séduisante soit-elle, cette approche n'est pas non plus exempte de réserves. En premier lieu, les données qu'elle permet de recueillir sont souvent assez rudimentaires. Il lui est également reproché de ne pas suffisamment prendre en compte les relations indirectes, la réciprocité ou, à l'inverse, l'asymétrie de ces relations.

Enfin, les données recueillies lors d'une approche en terme de réseau personnel sont nécessairement empreintes de subjectivité puisque c'est l'intéressé qui donne lui même des informations sur une situation dont il peut n'avoir qu'une vision parcellaire ou erronée.

L'analyse de la structure des réseaux sociaux à l'aide des outils et concepts qui viennent d'être décrits a permis de mettre en évidence un certain nombre de phénomènes sociaux dont celle de capital social.

## 2) Le capital social

« *Avoir des amis, c'est avoir du pouvoir* ». Cette citation de Hobbes illustre la théorie selon laquelle le réseau relationnel d'un individu peut être pour lui une forme de ressource particulière. La notion de capital social a été popularisée en France par Pierre Bourdieu qui distinguait les contributions de trois formes de capital à la construction et la reproduction des systèmes de différenciation sociale : le capital économique, le capital culturel, qui est composé des ressources symboliques et des qualifications intellectuelles et enfin le capital social qu'il définit comme « *l'ensemble des ressources actuelles et potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter reconnaissance* ». A partir de ces travaux, il est alors possible de définir le capital social comme celui constitué « *du réseau de relations sociales d'un individu et du volume des différentes sortes de capital détenus par les agents qu'il peut atteindre et mobiliser dans son propre intérêt* ».

Pierre Bourdieu n'a toutefois pas accordé dans ses travaux une importance particulière au capital social car il considérait que cette forme de capital était intimement liée aux deux premières dont elle constituait une sorte d'extension. Ainsi, en raison des principes homophiliques qui guident l'établissement des relations entre individus, le capital social d'un acteur serait proportionnel à ses dotations en capital économique et culturel.

La vision de Pierre Bourdieu selon laquelle le capital social n'aurait comme simple fonction que de renforcer les deux autres capitaux a été invalidée dans le cadre de différentes études empiriques. Ainsi, Nan Lin a prouvé en 1995 dans le cadre d'une étude « *toute chose égale par ailleurs* » qu'une fois neutralisé le niveau d'instruction, l'effet des ressources sociales restait particulièrement important.

C'est essentiellement dans la recherche anglo-saxonne que la notion de capital social a été la plus développée et a connu ses développements théoriques majeurs. Dans son ouvrage *Foundation of social theory*, Coleman distingue le capital humain qui réside dans les individus du capital social qui réside dans les liens qu'entretiennent les individus. Pour Coleman, l'intérêt du capital social tient dans la valeur pour les acteurs de leur position dans les lignes relationnelles, position qui leur permet d'accéder ou non à des ressources nécessaires à la réalisation de leurs objectifs.



Le capital social d'un individu est donc composé de son réseau de relations qui ne peut se réduire uniquement à son « carnet d'adresses ». Encore faut-il que son réseau soit en mesure de lui procurer les ressources qu'il recherche. De surcroît, le capital social d'un individu est également composé du capital social de ses relations. Il ne se limite pas à ce que peuvent lui apporter ses relations directes, il englobe également les ressources qui peuvent lui être amenées par des relations indirectes : les connaissances et amis de ses relations directes. Ainsi, la valeur du capital social d'un individu ne dépend pas uniquement du nombre et des ressources de ses relations, mais des caractéristiques structurales du réseau qu'elles forment autour de lui et entre elles en incluant les relations indirectes.

En étudiant ce principe, Marc Granovetter avec la théorie des liens faibles (1973, 1982) et Ronald Burt avec la théorie des « trous structuraux » ont permis des avancées majeures dans la compréhension du fonctionnement des réseaux sociaux.

#### *a- La force des liens faibles*

Dans son article fondateur paru en 1974, Marc Granovetter définit la force d'un lien comme « une combinaison « probablement linéaire » de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien ». Après avoir prouvé que les liens forts ne permettent jamais de relier entre eux des groupes d'individus, il en déduit qu'une information qui ne circulerait qu'à travers des liens forts resterait cantonnée à la même clique, c'est à dire au groupe lié par ces liens forts. A l'inverse, ce sont les liens faibles qui permettent à l'information de circuler dans un réseau plus vaste, de clique en clique. En conséquence, Marc Granovetter a démontré que ce sont ces liens qui apportent aux individus des informations qui ne sont pas disponibles dans leur cercle restreint. Les travaux de Marc Granovetter ont eu un retentissement immédiat. De nombreux chercheurs s'en sont inspirés pour élaborer une théorie du capital social. Parmi ceux-ci, les plus achevés sont ceux de Ronald Burt dont l'idée directrice est de démontrer comment les réseaux sociaux apportent des avantages à ses membres.

### ***b- Les trous structuraux, une théorie générale du pouvoir***

Burt part de l'idée formulée par Bourdieu que les acteurs sociaux ont à leur disposition un capital financier, un capital humain et un capital social qui consiste dans les ressources auxquelles un acteur peut accéder en utilisant ses relations. Il complète cette définition en ajoutant que le capital social consiste aussi dans la possibilité pour l'acteur de tirer parti des trous structuraux que présente le réseau. Burt fonde son analyse sur la notion de « liens faibles » élaborée par Granovetter mais également de l'analyse du rôle du *tertius gaudens* (troisième larron) développé par Théodore Caplow en 1968 dans son ouvrage intitulé « Deux contre un ». Le troisième larron est celui qui est en relation avec deux personnes qui ne sont pas elles mêmes en relation directe. Cette situation confère au troisième larron une position particulièrement avantageuse puisqu'elle lui ouvre le choix entre plusieurs stratégies : accorder à l'un des acteurs un avantage recherché par les deux autres à des conditions moins avantageuses que s'ils pouvaient communiquer entre eux, arbitrer à son avantage les exigences conflictuelles, etc.

C'est pour définir la source structurale de cet avantage que Burt élabore la théorie de « trou structural » qu'il définit comme la séparation entre deux contacts non redondants, c'est à dire des contacts qui ne sont pas en relation directe l'un avec l'autre.

L'élaboration de cette théorie a permis à Burt de poser une théorie générale du pouvoir dans les réseaux sociaux. Il démontre que la contrainte structurale, forte dans les petits réseaux fortement interconnectés, est beaucoup plus faible dans les grands réseaux faits de contacts non redondants. Autrement dit, la contrainte structurelle du réseau augmente avec la redondance. Plus la contrainte est faible plus le capital social est important. Ainsi, il démontre dans une étude que les entrepreneurs qui disposent de nombreux trous structuraux dans leur réseau sont plus susceptibles de faire des profits et, qu'à l'inverse, leurs marges de profits sont diminuées par la présence de tels trous chez leurs fournisseurs.

En conséquence, plus un acteur dispose de trous structuraux dans son réseau, plus il est autonome et plus il peut espérer tirer des profits de son réseau. Ainsi, le capital social ne dépend-il pas uniquement du nombre de contacts, mais surtout de leur non redondance. Selon Burt, pour maximiser son efficacité relationnelle, l'acteur doit étendre la taille de son réseau en multipliant les relations et minimiser les connexions de ces relations entre elles, c'est à dire

maximiser le nombre de trous structuraux autour de lui. Plus un individu a de contacts et plus ces contacts sont étrangers les uns aux autres, plus son pouvoir est grand.

Cette affirmation doit cependant être nuancée. En effet, encore faut-il que la position occupée dans le réseau soit une position centrale, c'est à dire que l'acteur doit disposer de ressources qui font de lui un point de passage obligé pour les autres membres du réseau. Une position marginale dans un réseau ne procure manifestement pas les mêmes avantages. Le pouvoir dans un réseau découle donc de l'autonomie dont dispose l'acteur et de la position qu'il y occupe.

Les transformations économiques des vingt dernières années ont entraîné des profondes modifications dans les organisations. Aux organisations bureaucratiques dans lesquelles les ajustements mutuels entre individus permettaient de dépasser les incertitudes ont succédé des organisations flexibles dont le fonctionnement recourt ouvertement aux rapports sociaux. Les relations entre individus apparaissent alors comme des moyens de développer l'efficacité de ces organisations. Les concepts et outils décrits précédemment ont alors été mis à contribution dans cette optique.

### **3) Réseaux sociaux et organisations**

L'application de la théorie des réseaux sociaux fait apparaître que si, conformément à une croyance largement répandue, ils exercent une influence positive en tant que mode de coordination, ils peuvent également se révéler néfastes au bon fonctionnement des organisations.

#### ***a- Les aspects positifs***

Selon Coleman, le capital social fournit aux individus deux types d'avantages. Le premier est l'amélioration de la circulation de l'information, le second tient aux relations de solidarité et de coopération qu'il permet d'instaurer. En contrepartie de ces avantages, le réseau social impose également un contrôle sur ses membres qui se traduit par l'imposition de normes à respecter et des sanctions en cas de non respect de ces normes. Ce faisant les réseaux sociaux

permettent de limiter les comportements opportunistes ou déviants. Encore faut-il pour que cet effet soit atteint que le réseau social soit suffisamment dense et stable.

En effet, pour produire ce rôle normatif, les liens qui unissent les membres doivent être assez forts pour assurer une normalisation des comportements. Il faut également que chacun des membres du réseau puisse identifier les normes qui s'imposent à tous. Pour que des règles ainsi partagées se développent, il est nécessaire que la structure sociale s'inscrive dans la durée.

Ce rôle normatif des réseaux sociaux apparaît particulièrement utile lorsqu'il est rapporté aux modalités de fonctionnement des organisations. Une entreprise peut se définir comme « *un lieu où les individus mettent en commun leurs ressources pour atteindre un objectif partagée* ». La ressource la plus importante à partager est l'information. Or, les normes qui sont imposées par le réseau social poussent les acteurs au partage de l'information. Les réseaux sociaux permettent donc le partage des ressources hors de tout cadre formellement prescrit, par ajustement mutuel.

Les avantages de ce mode de coordination sont connus. Il se caractérise par une souplesse et une grande capacité d'adaptation aux circonstances. De surcroît, il est particulièrement bien adapté au transfert de ressources complexes, telles que la connaissance.

Ainsi, dans une organisation, l'existence de réseaux sociaux amène les acteurs à se conformer aux normes et objectifs communs qu'ils fixent. Leur utilisation permet de réduire les mécanismes d'incitation et de contrôle, générateurs de coûts et souvent mal acceptés.

Outre ce rôle normatif et régulateur, les réseaux sociaux peuvent également être un facteur de performance, tant individuelle que collective. Du point de vue individuel, il a déjà été vu précédemment que certaines structures de réseaux (réseaux étendus, riches en trous structuraux et en liens faibles) peuvent fournir à un acteur un gain non négligeable. Elles permettent de disposer d'informations nombreuses et variées et ainsi de bénéficier d'un avantage compétitif durable et d'être un candidat pris en compte si des opportunités nouvelles apparaissent.

Les réseaux peuvent également favoriser les performances collectives pour les mêmes raisons. Ainsi, des études ont prouvé que des liens faibles entre une équipe-projet et différents autres services d'une entreprise jouaient un rôle positif dans la réalisation du projet de l'équipe quand celui-ci nécessitait le recueil d'informations simple et codifiées. A l'inverse, des liens forts apparaissent plus propices aux transferts d'informations complexes.

Enfin, il apparaît qu'en période d'incertitude ou de crise, les réseaux sociaux permettent la circulation et la qualification des informations nécessaires au fonctionnement de l'organisation.

Les réseaux sociaux apparaissent donc comme des facteurs de bonne gouvernance et de performance des organisations. Ces aspects positifs ne doivent toutefois pas faire perdre de vue les conséquences néfastes possibles pour le fonctionnement de l'organisation.

#### ***b- Le revers des réseaux sociaux***

Les réseaux sociaux comportent nombre d'aspects négatifs qui sont souvent ignorés au profit des avantages qu'ils sont susceptibles d'apporter.

Il faut, en premier lieu, évoquer le phénomène du *lock in*. Les relations sociales qui permettent l'efficacité des relations entre les membres de la communauté se traduisent par une restriction de l'accès à ceux qui sont extérieurs à ce réseau. Des études ont ainsi démontré que des forts réseaux sociaux ont pu être un obstacle au développement économique des USA.

Plus près de nous, le mode de formation des élites française (responsables politiques, dirigeants économiques et hauts fonctionnaires), issues de l'ENA et de la « botte de l'X », aboutit à la constitution de réseaux homogènes et très fermés dont les travers sont fréquemment dénoncés.

Si des réseaux trop denses peuvent entraver l'action de ceux qui n'en sont pas membres, ils peuvent également se révéler nuisibles à ceux qui y appartiennent. Ainsi, il a été prouvé que

plus un manager dispose d'un réseau personnel dense, plus il lui est difficile de faire face à des évolutions.

Les réseaux sociaux sont prescripteurs de normes et de comportements. Or, le degré d'exigence et de contrôle qu'impose le réseau peut se traduire par une réduction ou une disparition de l'espace individuel et une inhibition voire une paralysie de ses membres.

Les réseaux sociaux apparaissent à la fois comme un facteur de succès et une menace pour les organisations. Du fait de la transition d'une économie industrielle à une économie du savoir et des modifications des structures organisationnelles que cela entraîne, les réseaux sociaux vont être amenés à jouer un rôle de plus en plus important dans les modes de travail et d'échange. L'avènement du Web 2.0 et des mutations qu'il génère est l'illustration de ces évolutions.

## **C – A l'heure du Web 2.0**

Le terme Web 2.0 a été forgé par l'éditeur californien Tim O'Reilly en 2004. Ce terme, bien que contesté, est largement utilisé aujourd'hui. Pourtant, le Web 2.0 est plus qu'une simple évolution technique du Web 1.0 (1) ; il engendre une nouvelle dynamique relationnelle (2).

### **1) Le Web 2.0**

Internet est un réseau informatique mondial dont le développement a débuté dans les années soixante. Le Web, ou World Wide Web est l'une des applications majeures de ce système qui permet de consulter, à l'aide d'un navigateur, des pages mises en lignes sur des sites et reliées entre elles.

Jusqu'au début des années 2000, le Web est principalement un outil de mise à disposition de contenus produits par des professionnels. Ses utilisateurs avaient un rôle passif de consommateurs des informations fournies sans aucune possibilité d'interaction. Le Web n'était en fait qu'une simple transposition des médias traditionnels.

Progressivement, les choses ont évolué et les internautes, les voyageurs de l'Internet, sont aujourd'hui devenus des acteurs.

Les évolutions ayant abouti à ce résultat sont en premier lieu technologiques. La première d'entre elles est la généralisation de l'Internet haut débit. Ainsi, en quelques années, les débits offerts par la technologie DSL ont été multipliés par quarante, passant de 512 ko/s à 20 Mbits/s. Le développement de la fibre optique permet aujourd'hui d'atteindre les 100 Mo/s. Cette augmentation s'accompagne d'une croissance des accès aux connexions permettant ces débits. Selon l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ACERP), il y avait en France à la fin de l'année 2007, 14, 3 millions de foyers connectés à l'Internet haut débit. A la même époque, il y avait, selon topic.com, près de 330 millions d'abonnés au haut débit dans le monde.

Parallèlement à la généralisation du haut débit, à tout le moins dans le monde occidental, sont apparues des technologies qui permettent le partage de l'information, sa déconstruction et sa reconstruction. Ces nouvelles technologies permettent d'élaborer des sites de plus en plus riches (photos, sons, vidéos qui s'ajoutent au texte) dynamiques et interactifs qui sont la base de ce qu'il est convenu d'appeler le Web 2.0.

Parmi ces nouvelles technologies, les plus marquantes sont le *peer to peer*, le langage AJAX, les flux RSS, le Tagging, les API et les développements qu'ils autorisent.

Le *peer to peer* (« pair à pair » en français) est un système qui permet à plusieurs ordinateurs de communiquer par le biais d'Internet et de partager des informations simples ou des flux multimédias continus. Ce système est utilisé par tous les sites de téléchargement de musique ou de cinéma mais également de téléphonie par Internet comme Skype. Chaque acteur accepte d'être un point de passage d'un réseau.

Le langage AJAX (*asynchronous javascript and XML*) est l'un des langages utilisés dans le développement de sites Web et d'applications informatiques. C'est une méthode qui permet à un navigateur Internet de ne recharger que ce qui est nouveau ou utile sur une page Web, plutôt que de recharger l'ensemble de celle-ci, d'où un gain de temps et de rapidité particulièrement appréciable parce que les applications en lignes sont de plus en plus lourdes, qu'elles deviennent interactives et que l'augmentation des débits crée une demande de contenu toujours plus importante.

Les flux RSS (*Really simple syndication*) sont une famille de format XML utilisée pour la syndication de contenu Web. C'est un format d'abonnement à des sites qui leur permet de diffuser en direct leur contenu sans qu'il soit nécessaire de s'y connecter directement. Par exemple, un article est édité sur le site du journal « Le Monde » : j'en suis automatiquement informé sans avoir besoin d'aller télécharger les données. Celles-ci me sont envoyées.

Ce dispositif est une évolution particulièrement appréciable. En effet, l'augmentation exponentielle du nombre de pages Internet rend la recherche de données particulièrement difficile. La technique des portails qui agrègent des contenus et permettent de trouver au même endroit une grande diversité d'informations est une réponse à ces difficultés. Une autre solution est la technique des signets qui permettent de marquer et de classer les pages



préférées. Ces deux techniques présentent toutefois des inconvénients non négligeables. Les informations regroupées par les portails reflètent les choix des éditeurs de ces sites et non pas ceux de l'utilisateur, l'information est donc imposée par un tiers. La technique des signets, quant à elle, ne regroupe que des liens passifs, et ne permet pas d'être informé lorsque les sites auxquels ils renvoient sont mis à jour. Le flux RSS permet de dépasser ces inconvénients et d'assurer une information en temps réel.

Alors que les flux RSS sont aujourd'hui mono directionnels (de l'émetteur vers le récepteur), les évolutions technologiques vont vers le développement de canaux de retour des flux RSS. Ainsi, Microsoft travaille à un système de synchronisation des bases de données qui leur permettront de communiquer de façon transparente pour l'utilisateur.

Autre application indispensable au développement de l'Internet 2.0, le Tagging. Il permet aux utilisateurs de choisir leurs propres mots clefs pour classer des objets en ligne. Grâce au tag, l'utilisateur organise sa propre information et prend ainsi le pas sur les moteurs de recherche. Des sites se sont spécialisés dans le partage de tags, ce qui offre un nouvel accès à l'information. Les nuages de tags utilisés sur un site sont alors classés en fonction de leur densité. Cela permet de donner une cohérence à l'ensemble des informations marquées et donc de créer une intelligence collective à partir du recueil des données individuelles.

Les API (*Application programming interfaces* ou, en français, « interfaces de programmation d'applications ») sont des entrées laissées volontairement par les éditeurs de logiciels pour permettre à d'autres utilisateurs d'y ajouter leurs propres services, ce qui permet le métissage (*Mashup*) des applications. Cela peut être, par exemple, le mélange automatique des listes d'un site immobilier avec le système de localisation Google Maps.

Le Web apparaît aujourd'hui comme une plateforme. Il permet de publier de l'information sous n'importe quelle forme (texte, image, son, vidéo) seul ou à plusieurs. Cette information peut être reprise, modifiée, mélangée avec d'autres sources et republiée. Blogs, wiki et podcasts, termes aujourd'hui couramment utilisés, illustrent parfaitement cette évolution.

Les blogs étaient, selon Technocrati, l'un des sites qui les recense, plus de 100 millions à l'automne 2007. Le blog est un site Web dont le contenu est produit par les utilisateurs (auteurs et lecteurs qui peuvent ajouter leurs commentaires). Initialement, les blogs étaient

surtout composés de textes. Ils sont aujourd'hui beaucoup plus riches puisqu'ils comprennent couramment du son et des vidéos. Leur développement a été rendu possible par l'apparition d'outils de gestion simples qui n'imposent plus de maîtriser le langage HTML pour créer un site Internet et le faire vivre.

Les podcasts et les wikis font partie de ces outils. Le podcast est un moyen de diffusion de fichier audio et/ou vidéo qui permet le téléchargement de ces fichiers en direct ou en différé. La grande différence avec les autres moyens de diffusion de ce type de fichier est que c'est l'utilisateur qui choisit de télécharger tel ou tel fichier et de gérer ses listes de lecture. Il n'est plus tributaire d'un système centralisé qui enverrait ses flux à tous sans prendre leurs goûts et aspirations en considération.

Les wikis, dont le plus connu est l'encyclopédie en ligne Wikipédia, est un outil de travail collaboratif. Concrètement, il prend la forme d'un site que tout le monde peut alimenter. Les modifications sont visibles par tous et, en cas de désaccord, il est possible de revenir aux versions antérieures qui restent conservées en mémoire.

Le Web permet donc de s'affranchir des contraintes physiques. Ainsi, nombres de données sont alors conservées non plus sur les disques durs ou les serveurs des entreprises, mais « dans les nuages ». Les particuliers peuvent ainsi conserver leurs vidéos sur Youtube.com et leurs photos sur Flickr.com.

Outre les données, les applications servant à les traiter sont aujourd'hui disponibles en ligne. Ainsi, la suite bureautique google.doc dispose quasiment des mêmes fonctionnalités que Microsoft Word, mais en ligne, ce qui permet un travail collaboratif en temps réel. Plus récemment, des entreprises ont lancé des offres encore plus évoluées à destinations de PME. Le logiciel devient alors un service auquel on accède par le Web avec un système de facturation intégrée. Cela permet d'avoir constamment accès à un système convenablement maintenu et de ne payer que ce dont on a besoin.

S'il est devenu une plateforme, le Web reste avant tout un réseau dont les développements engendrent une nouvelle dynamique relationnelle.

## 2) Une nouvelle dynamique relationnelle

Internet est un réseau au moyen duquel, par l'intermédiaire d'un navigateur, un utilisateur peut avoir accès à des pages Web qui contiennent des textes, des images ou du son et naviguer entre ces pages. L'Internet 2.0 permet non seulement d'avoir accès à l'information mais également de réagir à celle-ci ou participer à son amélioration.

Toutefois, le propre de l'Internet 2.0 n'est pas de créer des liens entre des pages Web mais entre des personnes. Cette évolution n'est pas uniquement due au développement technologique mais répond à une dynamique sociale qui préexistait et à laquelle celui-ci permet d'apporter une réponse adaptée.

Depuis une cinquantaine d'année, l'évolution sociale se caractérise pour certains par une diminution et pour d'autres par une évolution des modes de sociabilité. Ainsi, Robert D Putnam défend la thèse, dans un article puis dans un livre tous deux intitulés « *Bowling Alone* » du déclin de la sociabilité aux Etats-Unis. Il y démontre que l'on y assiste à une baisse de la participation à la vie politique, associative, religieuse et syndicale tout autant qu'à une diminution des relations sociales informelles : moins de sorties, de repas de familles, de réceptions. Putnam attribue dans un premier temps ce déclin à l'augmentation de la pression économique, l'étalement urbain ou encore au développement des nouvelles technologies, mais surtout, estime qu'il est un effet de génération. Selon lui chaque génération est moins engagée dans la vie sociale que la précédente.

Cette thèse a été vivement critiquée notamment en France. Des études y ont démontré qu'il n'y a pas de déclin du temps de sociabilité mais une transformation de celui-ci. Ainsi, l'usage du téléphone, des SMS ou des courriers électroniques viendrait compenser la diminution du temps consacré à des modes de sociabilité plus traditionnels (syndicats, partie politiques...).

Cette évolution de la sociabilité correspondrait à un mouvement de fond que l'on constate depuis une cinquantaine d'années, qui est la défiance à l'égard des « métarécits », c'est à dire les récits fondateurs sur lesquels les grandes institutions fondent leur légitimité. Or, les récits jouent un rôle structurant dans l'organisation sociale. Dès lors, leur remise en question entraîne nécessairement une remise en cause des formes d'organisations sociales caractérisées

par une montée de l'individualisme et une volonté de voir les structures existantes s'adapter à cet individualisme. Cette évolution a été baptisée « l'individualisme réticulaire » par Barry Wellman, professeur à l'université de Toronto. Il le définit comme une attitude dans laquelle l'individu compte plus dans la gestion de ses réseaux que le groupe.

Dans un article fondateur paru en 2001, Wellman expose que dans une société traditionnelle, l'organisation sociale est divisée en « petites boîtes » et que c'est à l'intérieur des ces petites boîtes (quartier, travail) que l'on entretient des relations. Dans une telle société, on n'appartient qu'à un groupe à la fois. Bien que nous continuions à fonctionner dans de tels groupes, nous appartenons de plus en plus souvent à de « multiples communautés partielles » et nos relations sont de plus en plus « informelles plutôt que structurées et organisées ». L'exemple des modes d'organisation du travail dans lesquels se succèdent les équipes *ad hoc*, formées de professionnels issus d'organisations différentes, et réunis autour de projets sont une illustration de ce phénomène.

Les technologies du Web 2.0 sont parfaitement adaptées à cette évolution sociale qu'elles accompagnent et amplifient. Ainsi, Internet donne la prééminence aux relations de personne à personne et aux groupes souples.

A cet égard, le succès des sites ouverts tel que [myspace.com](http://myspace.com) ou [facebook.com](http://facebook.com), dont le nom s'inspire des trombinoscopes distribués aux étudiants à la fin de l'année universitaire est édifiant. Ainsi, ce dernier, initialement destiné au réseau social fermé des étudiants de Harvard, a été progressivement ouvert aux étudiants de toutes les universités américaines puis à toute personne. Aujourd'hui, il est le 5<sup>e</sup> site le plus visité au monde et le 25 août dernier, il a annoncé plus de 100 millions d'utilisateurs.

Facebook permet à ses utilisateurs d'entrer des informations personnelles (état civil, études, centre d'intérêts) et d'interagir avec d'autres utilisateurs. Les informations ainsi apportées permettent aux personnes partageant les mêmes affinités de former des groupes. Les interactions entre les membres permettent également le partage de correspondance et de documents multimédias.

Si Facebook ou nombre de sites similaires, trombi.com ou copainsdavant.fr, par exemple ne poursuivent pas de d'objectifs expressément professionnels d'autres, à l'inverse, visent spécifiquement ce créneau.

Il en est ainsi de [Viadeo.fr](http://Viadeo.fr) ou de [LinkedIn.com](http://LinkedIn.com). Ce dernier compte plus de 28 millions de membres provenant de plus de 120 pays et représentant 170 secteurs d'activités différents. C'est un réseau professionnel qui a pour but de faciliter le dialogue entre professionnels. Pour ses membres, c'est également un outil de gestion de réputation en ligne.

Internet permet donc à chacun d'utiliser ses réseaux pour obtenir l'information, ou le soutien professionnel voire affectif dont il a besoin et peut, dans le même temps, choisir et de changer quand il veut de liens et de réseaux.

Les relations croissantes et l'autonomisation des liens entre individus sont la caractéristique de notre époque. Les individus tendent à multiplier les relations réticulaires sans pour autant renoncer à leurs appartenances, ce qui se traduit par un recours de plus en plus important au Web et à sa dimension participative.

Ce phénomène prend une acuité particulière au sein des *digital natives* ou génération Y, c'est-à-dire ceux qui sont nés après 1978 et qui n'ont quasiment pas connu le monde d'avant Internet.

Ce qui constitue un outil à apprivoiser et une activité en tant que telle pour leurs aînés, fait partie de leur vie. Il s'agit d'un prolongement naturel de leur identité. La vie « réelle » et la vie « en ligne » se confondent pour cette génération hyper connectée qui a une prédilection pour le fonctionnement en réseaux, les échanges permanents, l'immédiateté du résultat.

Habitée à solliciter ses contacts pour s'informer, la génération Y fait peu confiance à la « parole officielle », à la pensée « structurée » qu'elle soit celle de l'entreprise, du monde politique, religieux ou syndical. Rompue dès son plus jeune âge à utiliser simultanément plusieurs médias, elle est devenue multitâches et peut à la fois lire un document, participer à une discussion sur messagerie instantanée, discuter avec vous et écouter de la musique.

Appliquée au monde de l'entreprise, cette culture n'est pas sans inquiéter car elle ne ressemble en rien à celle des aînés. Le Y est un *surfeur* dans tous les sens du terme. Il surfe sur Internet, sur les réseaux sociaux, passe d'information en information et de contact en contact. Il surfe aussi sur les projets, les idées : conséquence de son pragmatisme il n'a pas d'*a priori* et sait s'adapter en permanence au contexte, ou changer de stratégie.

Habitué à un mode qui change vite et à baigner dans des flux d'information, il trouve logique d'avoir accès à toute l'information sans aucun cloisonnement. Il accorde d'ailleurs une grande importance au fait de pouvoir s'instruire en permanence de ses expériences et se désengage rapidement lorsqu'il n'apprend plus rien. Il n'y a, pour lui, de travail sans développement personnel et si possible de façon ludique. De la même manière, vivant de manière connectée et très sensible à l'importance de savoir ce que font les autres afin d'évoluer dans un monde en réseau, il exige cette même visibilité dans l'entreprise considérant qu'on ne peut agir efficacement ensemble sans avoir une vision globale de qui sont les autres, de ce qu'ils font et sans pouvoir interagir directement avec qui bon lui semble.

Dernier point, et non des moindres, l'équilibre entre travail et vie privée n'est pas négociable. Le Y est demandeur d'horaires flexibles, se sent plus engagé par un objectif à atteindre que par la nécessité d'être physiquement présent dans l'entreprise, imagine mal oublier sa vie personnelle en arrivant au bureau dès lors que son travail peut rogner sur son temps libre.

Enfin, pragmatisme et exemple parental aidant, il ne croit ni aux promesses ni à l'emploi à vie. Le Y n'hésitera pas à quitter son emploi s'il trouve mieux ailleurs, n'apprend rien, ressent un déficit de confiance, n'a pas l'impression de « vivre » au travail.

Quoiqu'il en soit, avant de s'engager le Y aura vérifié la compatibilité de la culture d'entreprise avec ses propres attentes : il se sera renseigné, aura sollicité... son réseau et fait un comparatif grâce aux informations trouvées sur Internet.

Cette évolution des rapports sociaux et des technologies associées n'est pas sans incidence pour l'entreprise qui se voit contrainte de modifier ses pratiques afin de les prendre en considération.

## **II – Quels impacts sur la sphère RH ?**

### **A – Les domaines concernés**

De plus en plus prégnants, les nouveaux réseaux sociaux virtuels impactent l'entreprise et plus particulièrement les DRH. Cela à plusieurs titres. D'une part en tant qu'outils externes, mis à la portée des professionnels des ressources humaines ; d'autre part parce que certaines entreprises choisissent aujourd'hui de les expérimenter, mettant en place des réseaux internes sur le modèle de ceux existant sur le Web.

Nous nous intéresserons plus précisément aux quatre domaines de la sphère RH qui nous paraissent être les plus influencés : marketing RH, recrutement, partage des connaissances et relations avec les syndicats.

#### **1) Une vitrine RH**

En premier lieu, les réseaux sociaux « nouvelle génération » intéressent les entreprises comme autant « d'endroits où il fait bon être vu ». En d'autres termes, des lieux de promotion des marques employeur.

##### ***a- Pour l'entreprise***

Médiatisé, le recours aux réseaux sociaux semble pouvoir être un moyen, pour les entreprises, de renforcer leur image. On parle ici de Marketing 2.0, un concept qui consiste à « utiliser » le Web participatif ou communautaire dans la communication d'une marque ou d'une institution. Concrètement, il peut s'agir d'exploiter les espaces de socialisation existants pour toucher la cible marketing concernée, c'est-à-dire être présent ou intervenir sur les réseaux sociaux. Il peut aussi être question, pour les entreprises, de créer leurs propres espaces de socialisation pour leur public.

Certains groupes choisissent ainsi d'utiliser les outils Web 2.0 telles que les plateformes de partage de vidéo Youtube ou Dailymotion, sur lesquelles les internautes peuvent déposer des commentaires, pour se faire connaître. Quand on sait que le site Dailymotion comptait au

printemps 2007 plus de 3 millions de visiteurs uniques par jour, on comprend l'intérêt d'y assurer une présence. De même qu'il est intéressant de se faire une place dans l'univers virtuel qu'est Second Life : c'est un moyen unique d'être en contact avec les « résidents » de cet espace d'échanges d'un genre nouveau. Alstom, Areva, Axa, Capgemini, l'Oréal et Unilog l'ont compris, qui en juin 2007, se sont associées lors d'un forum de recrutement baptisé « *NeoJobMeeting* ». Au-delà des 1500 inscriptions de candidats désireux d'expérimenter un entretien d'embauche virtuel, l'opération a surtout porté ses fruits en termes d'image, ainsi qu'en témoigne François de Wazières, directeur international du recrutement chez l'Oréal : « *Conceptuellement, c'est très intéressant. Mais le retour sur investissement en termes de recrutement ne nous a pas vraiment satisfaits* ». Consultant pour l'agence de conseil en ressources humaines Hodes4people, Yoann Chevreul, va dans le même sens : « *Construire une île sur Second Life, c'est bien en termes d'image. Cela permet aux services de communication de montrer que leurs entreprises sont innovantes* ».

C'est là un élément d'autant plus important si les profils recherchés sont de jeunes diplômés de la génération Y. C'est le pari fait par Monster, numéro 1 du recrutement français, qui organisait, du 13 au 22 octobre 2008, son premier salon virtuel. Ici, l'internaute ne choisit ni pseudo ni avatar. Il se contente de cliquer sur les stands qui l'intéressent. Des stands à l'enseigne d'une vingtaine d'entreprises, où les recruteurs peuvent, grâce aux chats, échanger avec les internautes ou répondre à leurs questions par Webcam interposée. Prévision de l'opération : 100 000 visiteurs uniques. Coûts pour les entreprises participantes : entre 6000 et 30 000 € pour 10 jours selon les options.

Autre moyen pour les entreprises « d'exploiter » ces réseaux : tirer profit de la présence de leurs salariés sur certains d'entre eux. En revendiquant leur appartenance à leur entreprise, ils jouent un rôle d'ambassadeurs et témoignent du dynamisme, et du modernisme de leur société. Chez DHL, on compte 1700 collaborateurs associés sur Facebook dans un groupe comprenant « ceux qui travaillent ou ont un jour travaillé chez DHL ». Les logos et images de l'entreprise (autant institutionnelles que celles d'évènements festifs internes – pots, fêtes...) sont utilisés pour habiller le site. Et des sous-groupes par thèmes (« Cheerleaders de DHL ») ou pays (Canada, Israël...) se font jour. Sur Facebook toujours, 500 personnes dans le groupe « Groupe Danone » et 272 dans le groupe « Danone ». « *J'ai créé un groupe seloger.com pour les anciens collaborateurs et les collaborateurs actuels* », explique Frédéric Toquin, Directeur des portails Internet et de l'innovation.



Au-delà de l'exploitation des réseaux existant, il convient également de remarquer que de plus en plus de « sites carrières » de grandes entreprises sont conçus sur le modèle des réseaux sociaux : ils en utilisent les outils (chats, blogs, wikis) et visent le partage d'information. L'entreprise fait connaître ses recrutements, échange sur ses métiers et ses pratiques RH, tandis que l'internaute peut contribuer au débat. Or ici encore, il est question d'image. Selon une étude récente (juin 2008) menée par Benchmark Group baptisée *Recrutement sur Internet: performance des sites, stratégie des entreprises*, la recherche de CV ne serait plus l'objectif premier de ces sites. La promotion de la marque employeur passerait désormais devant le recueil de candidatures. Pour les sociétés qui en possèdent, les sites RH sont autant de lieux où leurs atouts d'employeur sont mis en avant.

Ils sont également décisifs dans la mise en relation avec les candidats. On comprend ainsi la nécessité d'aller au-delà des sites plaquettes qui témoignent de la première génération d'utilisation d'Internet. Nous l'avons dit, le mot d'ordre des nouvelles tendances des sites RH est l'interactivité, vécue comme un moyen d'attirer et de développer une relation avec les candidats-internautes. On y trouve désormais blogs, événementiels types jeu-concours, annonces en flux RSS. Les discussions en ligne (ex. chat emploi) se multiplient également, permettant des échanges directs à partir des questions de dizaines d'internautes, candidats potentiels. C'est le cas chez l'Oréal ou Carrefour par exemple, où tous les sujets liés à l'emploi sont abordés en direct et de façon interactive : politique de rémunération, processus d'intégration des jeunes diplômés, attentes concernant les candidats...

Les flux RSS emploi offrent quant à eux une possibilité efficace et nouvelle de rester en contact avec les candidats sans qu'ils aient à se connecter à un site. Ils permettent en effet à l'entreprise de mettre à disposition de manière non intrusive les annonces et les informations aux candidats qui peuvent s'abonner aux flux RSS directement dans leur navigateur préféré.

Enfin les blogs, très utilisés et lus par les jeunes diplômés, sont des outils intéressants à utiliser pour des opérations marketing RH ciblant ces profils. C'est ce qu'a récemment choisi de faire ALCAN avec une campagne innovante – *WeAllCan* – donnant une grande place à ces outils qui cumulent plusieurs avantages : publication de contenus très facile, fil de commentaires des lecteurs, bon référencement sur les moteurs de recherche, contact direct et plus « humain » avec les auditeurs.

Pour les sites les plus aboutis, l'idée première consiste à animer une communauté en proposant des offres d'emploi à ses membres, mais surtout en partageant et en échangeant avec elle.

Par l'information d'abord : en apportant sur le blog un fil d'information métier, un flux de notes écrites par des bloggeurs experts, des conseils aux candidats (CV, entretien,...), et en laissant la possibilité de répondre en commentaires ou de poser des questions. En devenant animateur de communauté, le recruteur ou l'entreprise gagent sur le renforcement de leur crédibilité et l'augmentation de leur impact pour attirer les meilleurs profils.

Par la technologie ensuite : blog, flux RSS, newsletter, abonnement mail, podcast d'annonces, envoi de SMS, annonce formatée pour les téléphones mobiles sont autant de moyens de donner accès à la communauté et de suivre les nouvelles infos. Des agrégateurs de flux (type Netvibes) ou des moteurs de recherche spécialisés dans les offres d'emploi (ex. Moovement.fr), offrent la possibilité de fédérer différentes sources.

Par le contact direct enfin, via l'organisation d'événements où candidats et recruteurs se rencontrent, la mise en place de soirées de bloggeurs ...

On le voit, les internautes sont de plus en plus mis à contribution. Le site carrières d'Air France propose ainsi à ses visiteurs de remplir un rapide questionnaire d'évaluation : clarté du contenu ? Rapidité du chargement ? Esthétique ?

Chez le groupe pharmaceutique Roche, ce sont les offres d'emploi elles-mêmes qui sont soumises à l'évaluation des candidats, appelés à se prononcer sur l'intérêt du poste, l'utilité des informations ou encore le vocabulaire et le style employés.

### ***b- Pour les candidats***

S'il est question de « marketing » et de publicité pour les entreprises, il en va de même pour les candidats, qui trouvent dans les réseaux un espace où se présenter et se faire connaître sous leur meilleur jour.

Pour eux, un des enjeux majeurs, consistera à maîtriser leur image sur le Web, à gérer leur « Web réputation ». Car les recruteurs (entreprises, cabinets de recrutement, chasseurs) utilisent de plus en plus le Web. Dans l'article d'Agathe Vovard « Booster sa recherche

d'emploi avec Facebook » (L'Expansion.com du 18/3/2008), Hervé Bommelaer, consultant en gestion de carrière et en outplacement chez Leroy Dirigeant et auteur de *Booster sa carrière grâce au réseau* (Editions Eyrolles), explique : « *Pour les candidats, il est incontournable d'être visible et lisible... Or le réseau social type Viadeo ou LinkedIn permet de s'assurer une présence sur le Web* ». « *Il faut considérer son profil comme étant sa marque, un véritable acte de marketing* », analyse pour sa part Patrick Fosse, directeur du recrutement de GE Energy Europe.

Dans ce cadre, les spécialistes préconisent de porter une attention particulière aux mots clef, d'être actif sur les réseaux, d'entretenir des contacts avec ses connaissances grâce aux noms des écoles, des entreprises par lesquelles on est passé, ou encore via ses centres d'intérêt.

Le tout en étant vigilant quant à ce qu'on fait figurer sur les sites communautaires. Lunise Uneau, Responsable Formation et développement des compétences, La Poste, témoigne : « *Je crois qu'il faut être prudent sur les inscriptions à certains réseaux. On donne beaucoup d'informations sur soi gratuitement. A quoi cela sert-il ? Il importe de gérer son image. Et donc de prendre le temps avant de décider où être présent* ». Spécialiste du recrutement, Laurence Sauzey, de Bernard Juillhet, met elle aussi en garde : « *Attention au retour de bâtons. Cette démarche peut poser des problèmes de confidentialité et de gestion des informations. C'est très difficile de maîtriser sa propre information* ».

Quant à Agathe Vovard, elle conclut son article dans ces termes : « *Si vous faites partie des 1,4 million de français inscrits sur Facebook et que vous recherchez un emploi, évitez peut-être d'exhiber des photos de vous déguisé ou en maillot de bain* ». Plus sérieusement, des informations contradictoires (par exemple vieux CV laissant apparaître des divergences de date avec le nouveau dans les mains du recruteur) trouvées à différents endroits pourront susciter des questions embarrassantes.

Car il faut y penser : on « google ise » pour obtenir des informations sur un candidat potentiel. On recherche également toutes les publications mentionnant le nom d'un prospect : communications scientifiques, travaux d'étudiants, communiqués de presse, mentions dans la presse généraliste et professionnelle. Autant d'archives qui sont méthodiquement indexées par les moteurs de recherche. L'exercice est si répandu qu'une nouvelle expression anglophone a vu le jour sous le terme de « Glogger ». « Glogger » un candidat consiste à chercher les publications qui mentionnent son nom sur le Net.

Autre moyen pour un candidat de renforcer sa visibilité : avoir un blog, orienté vers un sujet métier et / ou technique. Ces espaces permettront aux recruteurs d'en apprendre beaucoup sur la maîtrise de l'environnement professionnel du candidat mais aussi sur sa personnalité à travers des notes plus personnelles. La fréquence de diffusion de contenu et sa qualité seront d'autres signes intéressants.

Les recruteurs l'admettent : prendre des références sur un candidat est toujours délicat. Le Web donne plus simplement l'occasion de croiser l'information et de conforter une bonne impression et/ou d'éveiller des doutes.

Malgré le peu de recul existant, il semblerait que ces blogs soient des outils intéressants dans une recherche d'emploi. Les bloggeurs ayant été « sérieux » dans la manière de gérer cet outil, en auraient retiré des bénéfices. L'outil devrait donc se développer, d'autant plus que pour des recruteurs c'est aussi un moyen de s'intéresser différemment à un candidat, voire de découvrir des profils « atypiques » qu'ils auraient écartés au seul vu du CV classique.

## **2) De nouvelles formes de recrutement**

On le perçoit, en matière de recrutement, l'existence des nouveaux réseaux change peu à peu la donne : cabinets de recrutement comme annonceurs les utilisent comme autant de viviers.

### ***a- Les réseaux, viviers de candidats***

Premier principe : la mise en réseau des internautes. Ici, l'idée consiste à aller chercher les candidats, et dans ce cas précis, les internautes, là où ils se trouvent sur le Web, à savoir les réseaux sociaux professionnels (ex : LinkedIn) ou à connotation plus personnelle (ex. Facebook).

Des réseaux qui sont autant de viviers de candidats potentiels, à savoir des réservoirs de professionnels ayant décrit précisément leurs expériences, leur formation, avec en prime des témoignages de leurs connaissances explicitant dans quelles circonstances ils ont travaillé ensemble et ce qu'ils ont apprécié. Une mine d'informations particulièrement riche. On notera que plusieurs des personnes que nous avons interrogées ont mentionné leur présence sur ces réseaux en tant que candidats. « *J'ai utilisé mon réseau pour rechercher un poste* », indique

Lunise Uneau (La Poste). « *J'ai contacté un certain nombre de personnes en leur disant que j'étais à la recherche d'un nouvel emploi. Et je me suis inscrite sur le HUB RH de Viadeo pour me rendre visible. Cela permet d'avoir des contacts. Un chasseur m'a contactée pour un poste à Limoges* ».

Expérience différente pour Sébastien Emeriau, Responsable Trade et Partenariats chez Danone : « *Je suis sur Viadeo et LinkedIn pour la visibilité recrutement. C'est très décevant dans les phases où l'on est en recherche. J'ai très peu de contacts de recruteurs. Heureusement que je ne cherche pas de travail !* ».

C'est précisément là un des intérêts de ces réseaux : permettre d'entrer en relation avec des profils très spécifiques, pas nécessairement en recherche d'emploi, mais à l'écoute du marché. Une manière non offensive de prendre contact, dans une logique à moyen et long terme.

Autre avantage : le Web 2.0 est associé à un engagement des internautes à contribuer à enrichir les ramifications et les contenus présents sur le Net. Sur des sites comme LinkedIn ou Viadeo, les internautes invitent leurs relations professionnelles et/ou amicales qui feront de même. Très rapidement se constitue autour d'eux une toile d'araignée virtuelle qui permet l'élargissement du réseau.

On touche ici aux techniques du *social bookmarking*, ou évaluations effectuées par les utilisateurs. L'exemple le plus simple est celui d'Amazon qui permet aux lecteurs de donner leur avis sur un livre. La lecture des évaluations des lecteurs pourra être un élément déterminant pour l'achat. Il peut en être de même pour les personnes inscrites dans un réseau social. Les recommandations faites par les pairs de cette personne pouvant être un élément pris en compte par un recruteur. C'est l'un des points mis en évidence par LinkedIn ou Viadeo en France.

Reste que les évaluations sont souvent faites à la demande de personnes et donc majoritairement favorables. Cela demeure cependant une mesure de l'insertion dans le milieu professionnel ou du niveau d'intégration sociale des candidats. Certes, l'exercice a des limites, mais un regard sur ces points peut être un bon complément à d'autres techniques d'évaluation.

On l'a vu précédemment, les réseaux sociaux s'avèrent être d'excellents outils d'identification et de catégorisation des ramifications que les individus peuvent être amenés à tisser entre eux.

Si on ajoute à cela une touche de sociologie qui veut que les amis de nos amis soient nos amis et que cela se traduise par une théorie informatique « Friend Of A Friend » (FOAF<sup>23</sup>), tous les espoirs de développement de ces réseaux peuvent être envisagés dans les limites de la protection de la vie privée. C'est là une des limites de l'utilisation de ces outils qui commence à se faire jour. Consultante du cabinet Opteaman, Namia Benmansour souligne que « *les réseaux personnels donnent la possibilité de voir les photos de vacances d'un candidat, le nom de ses contacts, de connaître ses centres d'intérêt, ses préférences sexuelles* ». « *On n'est pas loin des pratiques discriminatoires* », précise pour sa part Patrick Fosse.

Au final toutefois, ces réseaux représentent une formidable source de candidats. Internet agit ici en quelque sorte comme une base de données mutualisée à la disposition des employeurs et candidats qui savent en exploiter les bienfaits. Une base d'autant plus appréciable que la maintenance des données est complètement sous traitée aux candidats eux-mêmes. Autre avantage : ces outils permettent d'atteindre les candidats alors même qu'ils ignorent l'existence de la création d'un nouveau poste.

Pour faire un parallèle avec la théorie de la gestion de la connaissance on entre ici dans le domaine de la gestion des candidatures implicites : le recruteur ignore a priori l'existence d'un candidat puisqu'il ne maintient pas lui-même la base de connaissances, mais il s'appuie sur un réseau de connecteurs qui peuvent lui apporter des candidatures. Et ce pour un coût bien inférieur aux techniques de recrutement traditionnelles.

### ***b- Des programmes de cooptation***

S'appuyant sur un réseau de personnes motivées (financièrement s'entend) par trouver des candidats potentiels dans leur entourage, les sites de cooptation sont aussi un autre moyen de diffuser les recherches.

En France, Jobmeeters.com se positionne ainsi comme le premier site de recrutement par cooptation et démocratise le processus de cooptation au-delà du recrutement des cadres et des grandes entreprises. Objectif de ce nouveau type d'intermédiaire : stimuler la communication à l'intérieur des communautés virtuelles et réelles.

Les cooptants agissent comme des « chasseurs de tête amateurs ». Ils identifient, convainquent des relations ayant les talents recherchés par l'entreprise. Ils se portent référence professionnelle pour la motivation et/ou les aptitudes du candidat. Cette mise en relation est créatrice de valeur pour les recruteurs. Elle est *incentivée* par la prime de cooptation qui sera versée au cooptant si son coopté est recruté. Au final, la stimulation s'effectue par une rémunération bien inférieure (Moyenne 448 €, maxi 1100 €) avec celle d'un chasseur de tête professionnel (plus de 10K€) dont les services seront toujours appréciés pour des profils très pointus et de très haut-niveaux.

Quand on sait que le recrutement par relations représente près de la moitié des recrutements de cadres en France, on comprend le succès de ce type de site.

Ici, les « fondamentaux » des programmes de cooptation demeurent les mêmes : raccourcissement des délais de recrutement, réduction des dépenses externes (annonces, chasse de tête), fidélité accrue à l'entreprise...

Sans faire le choix de « professionnels » de la cooptation, certaines entreprises ont mis en place des programmes de cooptation mobilisant leurs employés, comme c'est le cas chez [seloger.com](http://seloger.com) nous rapporte Frédéric Toquin.

Dans ce cas là, l'image employeur se trouve valorisée grâce aux collaborateurs « ambassadeurs » de l'entreprise. C'est l'une des approches choisies par Areva qui donne, depuis quelques semaines à ses salariés, la possibilité de faire apparaître sur leur page Facebook ses offres d'emploi. « *Nous avons des besoins de recrutement extrêmement importantes* », explique Pierre Hervé Bazin, ex. responsable du recrutement pour la France. Se disant déçu par l'opération Second Life, et par Viadeo, dont les profils ne correspondent pas à ce que l'entreprise recherche, il précise : « *Nous devons être le plus possible là où vont les personnes dont nous avons besoin* ». Partant du constat que plusieurs salariés sont sur Facebook, la DRH choisit ici de miser sur le « capital relationnel » de ses collaborateurs.

Pour Dominique Duflo, en charge des ressources humaines chez Sogeti, filiale de Capgemini, c'est un des intérêts de ces réseaux : « *Nous avons des référents de l'entreprise qui sont inscrits sur ces sites et qui peuvent jouer un rôle d'intermédiaires pour des personnes désireuses de nous rejoindre* ». L'Oreal pousse l'expérience plus loin. Grâce à l'application « *Work with me* », les collaborateurs qui ont leur profil sur Facebook peuvent, s'ils le

souhaitent, sélectionner certaines offres d'emplois et proposer à leurs contacts d'obtenir davantage de détails sur elles. Ils se font intermédiaires tout en assurant la promotion de la société.

### **3) Du partage de l'information à l'intelligence collective**

On l'a clairement vu, nouvelles techniques et nouveaux réseaux offrent aux entreprises et cabinets de recrutement des opportunités inédites. Au-delà de ces utilisations, nous verrons également que des réseaux virtuels, calqués sur ceux du Web, commencent à franchir le seuil des entreprises. Dans certaines conditions, ils peuvent favoriser le partage du savoir et l'émergence de « l'intelligence collective », propice à l'innovation.

L'utilisation des technologies de l'information dans la sphère privée a une forte incidence sur l'entreprise. De plus en plus de gens disposent à titre personnel d'outils de travail et de collaboration beaucoup plus performants et efficaces que dans leur cadre professionnel. Dès lors, ils sont dans l'attente de pouvoir développer en entreprise les mêmes usages.

Appliqué à l'entreprise, le concept du Web 2.0 se traduit en... Entreprise 2.0, ou comment adapter à l'interne des concepts et outils existant sur Internet dans le but faire émerger une « intelligence collective ». Carlos Dias, fondateur de BlueKiwi, explique ainsi : « *En 2002/2003, on appelait cela le web participatif. C'était une nouvelle forme de communication qui allait intéresser le marketing. Puis cela s'est appliqué à l'interne afin de mieux partager la communication et de la capitaliser* ». Sébastien Emeriau (Danone), indique : « *Le réseau crée de la valeur parce qu'il additionne des intelligences pour créer un produit : du divertissement par exemple. Il est là pour faire émerger de la valeur. C'est la « swarm intelligence », l'intelligence de l'essaim, des fourmis. Il y a des moments où la reine n'est reine de rien du tout et il faut l'accepter. L'intelligence est collective, l'outil est secondaire il peut évoluer* ».



## *a- Quels réseaux internes ?*

Si les usages internes aux entreprises se multiplient, la simplicité des outils aidant, de quoi s'agit-il précisément ?

Dans un premier temps, les entreprises ont installé des outils qui permettent le travail d'équipe. Plusieurs des personnes que nous avons interrogées évoquent leurs Intranets actuels et les « communautés » qu'on y trouve. Stéphane Aknin, d'AXA, explique : « *Ce qui existe aujourd'hui, ce sont des communautés sur Intranet ; des espaces collaboratifs orientés projet ou famille professionnelle* ». Robin Blondel, de Wrigley évoque le même type d'outils : « *Nous disposons d'un intranet avec des collaboration rooms* ». Jean-Christophe Loubet del Bayle, de Saint-Gobain Vitrage, indique également : « *Il existe des communautés internes* ».

Au-delà de ces espaces de « première génération », l'annuaire d'entreprise est souvent l'outil de base pour démarrer une collaboration. Les répertoires, les bases de données pour partager les fichiers et les calendriers semblent aujourd'hui familiers à une grande majorité des collaborateurs. D'ailleurs, les mécanismes de collaboration supportant les projets d'équipes sont reconnus comme pertinents<sup>1</sup>. Tous les outils qui permettent d'exploiter le savoir-faire de l'organisation, notamment l'annuaire étendu avec des informations sur l'expertise, les projets, les centres d'intérêt des collaborateurs, les calendriers et les listes partagées, sont jugés utiles. Or c'est bien là un des principaux enjeux des réseaux sociaux : mettre en relation les bonnes personnes, que ce soit pour récupérer une information, pour mutualiser des compétences ou pour monter des équipes.

Les réseaux internes reposant sur des profils de collaborateurs détaillés peuvent permettre de les rassembler par compétences / affinités, afin notamment que ceux poursuivant le même objectif se regroupent. Ici, on est dans l'échange d'informations, la mise en commun d'outils facilitant la collaboration. Le réseau social interne est avant tout une application collaborative qui aide à mieux échanger et à mieux se connaître au sein de l'entreprise, favorisant la relation entre salariés. C'est le projet que mène AXA, dont parle Stéphane Aknin : « *Nous prévoyons d'abord l'enrichissement de l'annuaire qui permettra d'avoir un affichage de critères supplémentaires qui initieront le réseau social. La notion d'expertise générera la mise en avant d'experts, officialisera ces experts autour de certains sujets.*

---

<sup>1</sup> Etude JEMM research pour IBM « Les réseaux sociaux dans les entreprises françaises », Juin 2008.

*Tout ce qui couvre le champ de la personne sera mis à jour par les gens eux-mêmes : descriptif détaillé de ce que la personne fait ; qui fait quoi ; centres d'intérêt professionnels. Ce seront les bases de ce qui peut constituer un réseau social. Les gens seront plus exposés, plus visibles. Le point de départ, ce sera les experts ».*

Autre exemple, les wikis permettent non seulement à plusieurs salariés d'élaborer ensemble un document mais de suivre l'évolution du travail en ligne et de rectifier le tir si nécessaire. Quand les documents sur lesquels travaille une équipe sont centralisés sur un wiki, tous les membres de l'équipe détiennent les dernières informations produites en temps réel. C'est un vrai gain de temps. Audrey Mireux (BPI) indique l'existence d'un wiki commercial dans son entreprise « qui reprend les bonnes pratiques ». Pour Carlos Diaz (BlueKiwi), il y aurait beaucoup à gagner dans le domaine business / sales / marketing opérationnel. *« Il s'agit de partager les bonnes pratiques, les indicateurs. Une étude récente montre que 13 % des commerciaux réalisent 87 % des ventes. Ces 13 % ont les bonnes pratiques. Il faut les partager ».*

La simplicité et la rapidité des outils et applications Web 2.0 permettent de réduire considérablement le temps entre la production d'une information et sa transmission. Si les entreprises arrivent à utiliser les wikis, réseaux sociaux et autres communautés sans que des informations confidentielles se perdent dans la nature, elles peuvent sans doute gagner en réactivité.

Et ce tout particulièrement dès lors qu'il s'agit de travailler entre membres éloignés géographiquement les uns des autres, autour d'un projet avec des limites temporelles définies. Pour Frédéric Toquin, Directeur des portails internet et de l'innovation de seloger.com, *« C'est une forme de transformation qui facilite les contacts réguliers. Avant on se réunissait physiquement, aujourd'hui on utilise les nouvelles technologies ».*

Les sociétés qui s'intéressent au sujet partent également du constat que les salariés, avec Facebook et les autres réseaux sociaux généralistes, sont désormais habitués à discuter avec leurs collègues sur ce type de média et qu'elles peuvent avoir intérêt à continuer sur cette lancée. L'idée peut alors consister à utiliser le principe des réseaux sociaux en y ajoutant des fonctions plus professionnelles. Dans ce cas, les réseaux sont considérés comme des facilitateurs d'interaction entre les participants et comme un moyen pratique de partager et de

capitaliser sur les expertises. Alors que la génération baby-boom est proche de la retraite, ils pourraient être un moyen efficace de conserver son savoir.

Réponse à cet intérêt grandissant, on observe que de nombreuses start-up proposent désormais des solutions logicielles pour les entreprises comme Awareness (sites communautaires), NewsGator (fil d'informations) ou encore Six-Apart (plate-forme de blogs). Des acteurs comme Microsoft, IBM ou BEA offrent également ce genre de service. Selon le cabinet d'études Forrester Research, ces technologies seront une priorité pour 58 % des entreprises nord-américaines et européennes en 2009. Avec un marché qui devrait représenter 764 millions de dollars dès cette année et un taux de croissance de 43 % par an, il pourrait même dépasser les 4,6 milliards de dollars en 2013. *« Ces technologies n'en sont encore qu'à leurs début et plus généralement, le marché des entreprises est dans une phase d'expérimentation »*, explique Oliver Young, analyste pour Forrester Research. *« Mais comme leur coût est proche de zéro et leur utilisation d'une grande simplicité, l'adoption devrait en être rapide »*, dit-il. Chez Dassault, qui a installé la suite de logiciels collaboratifs de BlueKiwi, le réseau social remporte un réel succès : son utilisation serait supérieure à celle de l'intranet de l'entreprise. Chez Neuf Cegetel, Antoine Bosonnet parle d'une multitude d'outils *« Blogs pour les relations d'informations clients, forums de discussions sur les articles de la communication interne, forum d'échange sur questions techniques. MySFR est un espace pour chaque salarié qui peut y mettre un blog, se décrire, faire des commentaires, poser des questions et recevoir de l'information »*.

### ***b- Une nécessaire « philosophie du partage »***

Dans un climat de confiance, nul doute que le développement de réseaux peut apporter beaucoup à l'entreprise, les équipes étant alors capables d'échanger et de communiquer autour d'objectifs communs de l'entreprise.

Pour cela, encore faut-il faire sienne la philosophie des outils collaboratifs selon laquelle *« le pouvoir ne réside plus dans la rétention de l'information mais dans le talent à la partager et à susciter la contribution d'autrui »*. Au-delà de la compréhension des objectifs assignés aux réseaux, il faut parvenir à impliquer les collaborateurs dans une démarche proactive de

partage. Or il paraît difficilement possible, voire contre-productif, de vouloir imposer l'usage de ces technologies aux employés. Certaines entreprises qui ne l'avaient pas compris ont d'ailleurs réalisé des investissements inutiles. Selon BlueKiwi, l'expérience prouve que le pilotage des réseaux en mode « top-down » conduit à de rares exceptions près à l'échec. *« Les raisons en sont désormais connues. L'entreprise n'a qu'une vision hiérarchique et méconnaît à la fois les réseaux informels qui existent en son sein et les personnes qui s'intéressent à un sujet et seraient volontaires pour s'investir. Cette représentation est très pertinente en termes de décision/responsabilité mais ne reflète ni les compétences et centres d'intérêt réels des individus ni la manière dont ils travaillent ensemble au quotidien »*<sup>2</sup>.

Plutôt que de transformer une branche d'un organigramme en réseau, et donc à la fois de rebâtir les cloisons et les présomptions que le réseau était supposé faire tomber, il y aurait un intérêt à privilégier le développement des réseaux par viralité. Une approche qui permet de remplacer la croissance de réseaux au départ verticaux par des dynamiques horizontales, et l'émergence de réseaux par la base, en fonction des besoins des collaborateurs.

Comprise comme *« la capacité d'un groupe d'acteurs humains (et d'agents artificiels) à atteindre dans l'action commune une performance supérieure à l'addition des performances individuelles »*, l'intelligence collective sous-tend *« la mise à profit dans les groupes sociaux de processus cognitifs d'apprentissage et de représentation, de processus sociaux comme le partage, l'échange, la négociation, l'auto-organisation, ou encore de processus relationnels comme la reconnaissance, la compétition et l'engagement »*, selon Jean-Michel Penalva<sup>3</sup>.

En favorisant le partage, le Web 2.0 permet d'améliorer la collecte d'informations mais surtout des savoirs et des savoir-faire qui constituent les connaissances de l'entreprise. Et les NTIC occupent une place particulière dans cette problématique : elles révolutionnent l'accès à la connaissance dans l'entreprise et facilitent leur gestion. Ceci d'autant plus que les nouveaux réseaux sociaux *« offrent la possibilité à chacun de contribuer au contenu »*, ainsi que l'explique Nathanaël Nord, Webmaster DRH d'Areva.

---

<sup>2</sup> *L'Entreprise 2.0 Comment tirer profit des Réseaux Sociaux Professionnels*, BlueKiwi Software, Septembre 2008

<sup>3</sup> *Intelligence collective*, Presses de l'Ecole des Mines, 2006

### ***c- Favoriser l'innovation***

Cette évolution coïncide aussi avec l'émergence du *Knowledge Management* (gestion des connaissances) qui intègre les connaissances de l'entreprise comme ressource contribuant à la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques. Pour Carlos Diaz (BlueKiwi) il s'agit de développer des applications destinées aux domaines R&D / Innovation / Marketing produit visant à « *casser les silos, générer plus d'idées, créer des conditions de collaboration interne spontanée* ».

Considérable défi managérial, la gestion des connaissances s'articule autour de trois notions clefs :

- Capitaliser c'est-à-dire rassembler et structurer les quantités de données produites par l'entreprise et les transformer en ressources
- Partager c'est-à-dire passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective
- Créer c'est-à-dire innover

Carlos Diaz (BlueKiwi) le dit : « *Les entreprises qui viennent nous voir ont la particularité d'être leader de leur industrie et ont compris que pour le rester ils devaient innover. Ils ont conscience que leur capital humain est crucial et que tout ce qui vient valoriser l'individu est précieux dans un contexte de recrutement en tension* ».

En fait, en matière d'innovation, tous les secteurs de l'industrie sont concernés : c'est là le principal relais de croissance des années futures. Procter & Gamble a ainsi lancé un programme intitulé « Connect & Develop », qui a fait l'objet d'une publication dans la Harvard Business Review : désormais, un tiers des nouveaux produits lancés par le groupe sont développés hors des murs de l'entreprise. Mais le phénomène ne se résume pas au seul développement de nouveaux produits ou services. Il touche aussi le marketing, la distribution, la logistique et toute l'organisation dans son ensemble.

Quel que soit son domaine d'application, il n'en demeure pas moins que l'innovation naît d'individus émettant des idées et suppose une démarche collaborative et ouverte, non seulement en interne mais à l'extérieur avec les partenaires et clients. Les entreprises font de plus en plus participer leurs clients, collaborateurs et consommateurs à la conception de leurs

produits et services. Pour faire face à la nécessité d'innover toujours plus vite, les entreprises utilisent désormais les idées de leurs clients et collaborateurs pour créer et innover tout en faisant de la communication autour de leur marque : c'est ce qu'on appelle le *crowdsourcing*.

Or rappelons que le processus d'innovation comprend trois phases essentielles : l'émergence d'idées, leur incubation et l'industrialisation. Au-delà du nombre d'idées émises, principal indicateur de la première phase, la réduction de la durée des cycles est un critère de performance incontestable. Là encore, les réseaux sociaux, en favorisant la rapidité de traitement et la motivation des équipes, permettent d'accélérer chacune des phases.

Le « Time-to-Market » ou délai de mise sur le marché de nouveaux produits ou services est ainsi amélioré.

Chez Finaref, le « goût de l'innovation » fait partie des quatre grandes valeurs choisies et mises en œuvre auprès des collaborateurs et des clients. La mise en place d'un réseau social s'est imposé pour développer une démarche participative et favoriser la transversalité au sein de l'organisation.

Véritable levier du changement et de sensibilisation des salariés, le projet est destiné à constituer un espace d'échanges autour de thématiques stratégiques. Au bout d'un an, 50 nouvelles idées ont vu le jour et sont actuellement en phase d'incubation, 50 champions de l'innovation ont gagné en visibilité et quelques nouveaux talents ont été repérés.

#### **4) Relations sociales et e-syndicalisme**

Si quelques entreprises investissent les nouveaux réseaux, elles ne sont pas les seules : les partenaires sociaux semblent eux aussi y trouver un intérêt. C'est parfois sous le regard dubitatif de leurs confédérations d'appartenance et souvent dans l'indifférence des DRH que les sections syndicales investissent le Web.

Derrière les acteurs de premiers plans de l'e-syndicalisme se cache un nombre incalculables d'initiatives locales dont les sites sont rarement mis à jour et encore moins visités.

### *a- Le Web investi...*

Vital pour certains syndicats, phénomène de mode pour les autres, le site Internet devient un mode d'expression syndicale dans les entreprises. Animés par des militants de la génération Y ces sites court-circuitent la communication interne des entreprises mais également parfois la communication officielle des confédérations syndicales. Les DRH semblent ne pas prendre la mesure de ce phénomène. Effet de génération et méconnaissance des outils se cumulent pour enfoncer les DRH dans un attentisme potentiellement dangereux. Le détail des situations d'entreprise rend compte d'une réalité radicalement différente d'un secteur à l'autre.

Pour prendre la mesure de ce phénomène, il suffit de taper « LCL » (comme Le Crédit Lyonnais) sur Google pour voir apparaître en 8<sup>ème</sup> position (donc sur la première page du moteur de recherche) le site de FO-LCL. Mis en place dès 1997, ce site avait fait l'objet de critiques de la DRH lorsqu'il a été créé. Aujourd'hui il enregistre 50 000 visiteurs uniques par an. Un chiffre édifiant quand on le rapporte au nombre de salariés de LCL (23 000).

Sur le Web aujourd'hui, on trouve une littérature syndicale allant des blogs aux sites syndicaux en passant par les manifestations de tous les collectifs de contestation souvent éphémères. On se souviendra par exemple du collectif « [jeboycotedanone.com](http://jeboycotedanone.com) » en 2001 au moment de la restructuration des usines LU.

Car la nécessité d'être sur la toile pour les syndicats est réelle. Le fractionnement du temps de travail, notamment dans les SSII, ne permet plus aux syndicats de diffuser leur message à l'ensemble du personnel. Un tract à la sortie du bureau ne touche plus que 10% du personnel.

Par ailleurs, la loi Fillon de mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social permet aux employeurs de négocier des accords sur les modalités d'accès pour les syndicats aux moyens électroniques de l'entreprise (intranet et messagerie). Ces accords, lorsqu'ils existent, sont très restrictifs. Ils limitent ainsi l'envoi de mails et interdisent l'interactivité. Le dialogue social étant rarement un chœur harmonieux entre les DRH et les organisations syndicales, il n'est pas difficile de comprendre que les tentatives de

brimer l'expression syndicale interne vouent les sites internes à l'échec. Le Web leur ouvre alors tout naturellement ses portes.

Celui-ci offre en effet l'avantage incomparable de donner une liberté d'expression totale sauf à y diffuser des informations confidentielles susceptibles de nuire à l'entreprise. Jean-Emmanuel RAY professeur de droit à l'Université de Paris-I – Panthéon-Sorbonne, rappelle les mésaventures de la société Secodip qui avait poursuivi la CGT suite à l'ouverture de son site Internet en 2004 sur lequel on pouvait trouver des informations internes à l'entreprise comme la rentabilité des créations publicitaires ou l'évolution des salaires. En janvier 2005, le tribunal de Bobigny ordonnait la suppression de plusieurs rubriques, décisions censurées par la Cour de Paris le 15 juin 2006. « *Aucune restriction n'est apportée à l'exercice de ce droit (i.e. le droit d'expression direct et collectif) et aucune obligation légale de discrétion ou de confidentialité ne pèse sur ses membres* ». Cet arrêt a été cassé le 5 mars 2008. Ainsi « *si un syndicat a le droit de communiquer librement des informations au public sur un site Internet, cette liberté peut être limitée dans la mesure de ce qui est nécessaire pour éviter la divulgation d'informations confidentielles portant atteinte aux droits des tiers* ».

Un site Internet syndical est donc traité comme n'importe quel autre site personnel ou institutionnel. La Cour de Cassation dans un arrêt du 8 avril 2008 rappelle qu'on ne peut limiter la liberté d'expression des syndicats et autres associations même s'ils l'utilisent de façon polémique, sinon provocante, sans des arguments solides. A partir du moment où les moyens sont proportionnels à cette fin, on ne peut limiter leur liberté.

Un double contrôle peut s'opérer entre les Directions Générales et les syndicats. Les premières ont intérêt à bien réfléchir avant d'agir. Intenter une action contre un site visité de façon confidentielle peut faire exploser son audience. Il suffit que l'information soit connue des médias pour qu'en quelques heures des milliers d'internautes se connectent sur le site. Les syndicats, de leur côté, prennent garde de ne pas diffuser d'informations exploitables par les concurrents et limitent l'accès de certaines informations à leurs adhérents.



### *b- ... les réseaux aussi*

Ce syndicalisme nouvelle génération concerne essentiellement les plus jeunes militants issus de la cyber culture. La logique d'information en temps réel, de liberté d'expression et de modification du contenu par les militants tranche avec la logique d'appareil et la communication top-down visible dans les tracts. Chacun veut participer aux discussions, donner son avis, apporter son éclairage. L'usage des techniques issues du Web 2.0 dope leur audience auprès des tranches d'âges les plus jeunes des entreprises. Ceci n'est pas sans créer des tensions au sein des centrales syndicales où les plus anciens voient leur logique de communication bousculée par les nouveaux arrivants.

La méfiance est exacerbée par le manque de structuration et de stratégie souvent propre à l'utilisation des services Web. Le principe même de l'utilisation du Web à des fins militantes, dans un environnement ouvert, crée les conditions de la perte de contrôle du système par ses instigateurs. Une nouvelle forme de liberté s'exprime qui se passe des verrous générés par les appareils. Le premier mouvement de contestation virtuelle fut spontané. Ubifree a ainsi regroupé sur le Web les salariés de l'éditeur de jeux vidéos Ubisoft en décembre 1998.

Au hit parade des outils de contestation sociale : Second Life. Le site devient un véritable nouveau levier d'expression syndicale. Le 27 novembre 2007, près de 2000 salariés d'IBM répartis sur 32 pays ont organisé une manifestation de 12 heures de leurs avatars, avec occupation d'une trentaine d'îles, sur Second Life. Les manifestants ont même réussi à interrompre une réunion en ligne des managers, elle, tout à fait réelle. Objet de ce mouvement de masse : un projet d'externalisation d'activité touchant 1800 salariés dans le monde. Second Life est très largement utilisé par les entreprises pour recruter ou pour faire du business. Il était prévisible que les syndicats ou les salariés réunis en réseau l'utilisent à des fins de contestation.

En réalité toutefois, rares sont encore les centrales syndicales à s'être réellement penchées sur la question. Seule la CFTC assure une veille permanente des sites de ses sections et peut, le cas échéant, demander à un de ses sites, non mis à jour, de fermer. La section CGC d'Accenture vient de prendre pied dans Facebook. La CGT développe des modèles pour permettre à ses militants de créer leur propre site mais ne les forme pas. L'e-syndicalisme est

très consommateur de temps et ne tient souvent que sur la bonne volonté, ou les compétences, d'un seul militant. Vite créés, les sites peuvent se transformer avec le temps en jachères.

Le syndicalisme du Web se cherche encore. Pour attirer les salariés sur leur site les sections syndicales doivent fournir de l'interactivité et des services. Seule une actualité sociale intense est à même de générer un trafic d'importance sur le site.

Le blog, plus simple à mettre en œuvre qu'un site Internet, offre une grande souplesse d'utilisation. Chaque internaute peut déposer ses commentaires et visualiser les réponses des autres membres. La liberté de ton de ces blogs tranche avec le côté convenu de la communication Corporate. Elle en est même le principal ennemi. Ces blogs seront parfois de bons points d'entrée pour les candidats à l'embauche mettant en doute les valeurs d'entreprise affichées sur les sites Web institutionnels. Ils permettent enfin de faire émerger des phénomènes d'entraide là où la compétition est permanente. Les échanges entre participants finissent par créer des liens, ces liens qui aboutissent à la constitution de réseaux sociaux internes.

Même si le e-syndicalisme n'en est qu'à ses débuts, les sites actuels préfigurent peut être en partie ce que sera le syndicalisme de demain. Mise en ligne en temps réel des informations (suivi des négociations, vie pratique du syndicat, appel à la mobilisation comme ce fut le cas chez Cap Gemini le 28 mars 2008...), forum de discussions, conseils et services pour les salariés à distance, possibilité d'adhérer en ligne sont autant de services qui ne seront, dans quelques années, plus accessibles que principalement par l'intermédiaire du Web.

Comment les DRH se positionnent-ils par rapport à cette tendance de fond ?

Ils ont tendance globalement à ne pas prendre en compte ces nouveaux modes d'expression et à en minimiser la puissance de feu. Ceci en partie pour des raisons générationnelles. Rares sont les prises de position. « *Il existe des blogs de la CGT de certains de nos sites de production (Niche, Cogna). Personne ne semble les prendre en considération* », regrette Jean-Christophe Loubet del Bayle (Saint-Gobain Vitrage).

Récemment, le DRH de Brit Air a marqué son agacement pour le blog de la SNTA-CFDT : « *J'y ai lu des informations inexactes, des jugements de valeur et observé le colportage de*

*rumeurs et l'emploi de nombreuses caricatures* ». Il regrette par ailleurs l'emploi de pseudos. « *Les participants avancent en effet à visage masqué, ce qui n'est pas propice au dialogue* ».

Max Matta, le DRH de Rhodia, prend le parti inverse. Pour lui les DRH n'ont rien à craindre des nouveaux modes d'expression utilisés par leurs organisations syndicales. Avant chaque réunion importante avec les syndicats, il avoue se connecter sur les sites des confédérations pour connaître leur point de vue. De quoi enrichir son niveau d'information. Rhodia permet par ailleurs aux syndicats de s'exprimer via l'intranet et d'alerter par mail les salariés en cas de nouveauté sur le site. Même liberté chez Eutelsat rapporte son DRH, Izy Behar. Le DRH de Rhodia résume assez bien son point de vue en déclarant qu'il est « *vain d'aller contre le cours de l'Histoire et le progrès technologique* ».

Un chantier de plus pour les Directeurs des Ressources Humaines à qui l'on demande de plus en plus d'être acteurs de l'anticipation des mouvements sociaux, humains et organisationnels. Plusieurs des personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenues abondent dans ce sens. Antoine Bosonnet (Neuf Cegetel) prédit un « *impact probable en matière de relations sociales, avec des actions sociales virtuelles* », tandis que Philippe Vivien dit ne pas « *être contre une applications pour les partenaires sociaux* ».

## **B – Principales implications**

On le voit, les réseaux sociaux avancent leurs pions dans l'entreprise. Si le principe même ne paraît encore convaincre qu'un certain nombre « d'initiés », cette émergence amène à se poser la question de son impact sur l'organisation et tout particulièrement des changements à considérer pour la fonction Ressources Humaines.

L'arrivée de nouveaux réseaux dans l'entreprise, impacte-t-elle l'organisation du travail ? Leur présence modifie-t-elle la manière dont les collaborateurs partagent, collaborent, communiquent et travaillent ? Pourrait-elle faire émerger des talents ?

### **1) Quelle place de la structure hiérarchique ?**

#### ***a- Bottom-up versus Top-down***

Première implication de ces réseaux internes : dès lors qu'ils se développent dans les organisations, ils aident naturellement à s'affranchir des liens hiérarchiques et fonctionnels dans la mesure où ils permettent de passer l'information au dessus, en dessous et à côté, favorisant les échanges transversaux. Les utilisateurs étant rassemblés par des intérêts communs, les échanges se développent en dehors de la structure hiérarchique. Plus besoin de passer par la hiérarchie intermédiaire pour proposer une idée, soumettre un projet puisqu'un mode de relation directe entre les personnes s'instaure et que l'on a un accès direct à un directeur ou à un président via un site Web communautaire. Or de façon traditionnelle, la communication dans l'entreprise est identique à sa structure : pyramidale et descendante.

En d'autres termes, ce type de solution pourrait avoir des conséquences en interne en remettant en cause une structure jusqu'à présent très pyramidale, en faisant perdre en partie au management - et particulièrement au management intermédiaire - son emprise sur ses équipes. Transgresser la hiérarchie se révèle pourtant parfois utile pour apprécier la réalité d'une entreprise. C'est en mettant en place des groupes de travail transversaux que la Direction de Renault a redressé NISSAN.

Ces équipes réunissaient des salariés de grade et de métier différents. Elles n'avaient pas de pouvoir de décision mais étaient chargés d'élaborer des solutions.

D'une certaine façon, les wikis, réseaux sociaux et autres communautés ne représentent qu'une déclinaison informatique de ces méthodes de management.

Par ailleurs, dès lors que l'intérêt d'une de ces initiatives est démontré, l'organisation peut avoir tendance à continuer à investir sur son « initiateur » ou « propriétaire » *naturel*, indépendamment de son statut et de ses compétences.

Simple et conviviaux d'utilisation (création facile de graphiques, vidéos, sons, dans des forums, donnent d'autres dimensions à l'information) ces outils sont par ailleurs particulièrement faciles à implémenter. Beaucoup de projets prennent naissance au niveau le plus bas (bottom / up), à l'encontre du schéma managérial classique « top down ». Les réseaux les plus actifs et produisant la plus forte valeur ajoutée pour les entreprises auraient au moins une des deux caractéristiques suivantes :

- Ils ont grandi par la cooptation en demandant aux membres les plus actifs d'inviter d'autres utilisateurs, indépendamment de toute considération de fonction, de localisation, de hiérarchie. Les membres cooptés sont systématiquement plus concernés, impliqués, que la moyenne de ceux qui ont été incorporés en suivant une logique d'organigramme.

- Ils se sont développés par le bas, en réponse à une problématique non identifiée par le management mais bien réelle et partagée par les hommes de terrain qui la vivaient au quotidien ; sujet que l'entreprise s'est finalement approprié car elle y a reconnu un axe de progrès possible pour elle.

Une démarche à l'encontre de ce qu'il est coutume d'observer en entreprise où les lourdeurs hiérarchiques ou bureaucratiques se chargent d'étouffer les initiatives naissantes ; les enclaves des départements ou des pays d'appartenance sont autant de barrières à la circulation des idées ; les systèmes d'information sont compliqués et les applications cloisonnées. Pour Carlos Diaz (BlueKiwi), ce serait pourtant le sens de l'histoire : « *L'organisation pyramidale n'est plus efficace car elle n'est pas assez réactive* », dit-il. « *Dans l'entreprise de demain, « l'entreprise multiforme », le « in » et le « out » n'existent plus. C'est l'entreprise 2.0. Mais c'est un discours que tout le monde n'est pas encore prêt à entendre* ».

### ***b- Laisser place aux initiatives ?***

Sans doute ce mouvement s'explique-t-il d'autant plus facilement que de jeunes recrues importent leurs pratiques technologiques dans la vie professionnelle. Or quand ils disposent à titre personnel d'outils de travail et de collaboration plus performants et efficaces que dans leur cadre professionnel, ils peuvent être dans l'attente de pouvoir développer en entreprise les mêmes usages dont la simplicité et l'efficacité en matière d'interactions ont fait leur preuve dans la sphère privée.

Selon BlueKiwi, leader européen des logiciels de réseaux sociaux professionnels, « *la performance individuelle d'un jeune collaborateur repose sur sa capacité à optimiser le traitement de l'information et à utiliser son réseau. S'il n'a pas accès aux technologies qui permettent d'y parvenir, il s'interroge et la frustration qui en découle est proportionnelle au manque à gagner en matière de productivité* »<sup>4</sup>. Il peut essayer de palier l'insuffisance des solutions mises à sa disposition en utilisant des outils grand public disponibles sur Internet à des fins professionnelles. Le danger est alors réel pour l'entreprise, qui n'a alors de contrôle ni sur l'infrastructure ni sur le degré de sécurisation. Les droits d'accès sont alors gérés par les collaborateurs eux-mêmes, ce qui n'est pas sans poser plusieurs types de problèmes (critères d'invitation inconnus, oubli de fermeture de comptes de personnes quittant l'entreprise...).

Si l'organisation peut voir sa structure chahutée par les mécanismes que le réseau social induit (travail séquencé, prise de parole plus affirmée et hors hiérarchie, langage peu académique), ce mode de fonctionnement peut aussi se montrer très productif, permettre de repérer des talents et de faire remonter certaines connaissances. C'est clairement ce que pense Stéphane Aknin, directeur e-communication AXA.

Le réseau social d'entreprise favorise les relations interpersonnelles. Il crée également la visibilité nécessaire pour mettre en valeur les victoires, les résultats, les bonnes pratiques et les expertises. L'outil peut participer à une dynamique de succès et engendrer une forte adhésion de l'équipe au projet collectif

Pourtant, on perçoit ici assez clairement qu'avec la montée des médias sociaux (2008-2012), les entreprises doivent relever un certain nombre de défis, autant dans leur volonté stratégique et culturelle que dans leurs structures et processus internes, ainsi que dans leurs modèles de gestion et de management. Elles doivent également avoir réglé un certain nombre

---

<sup>4</sup> *L'Entreprise 2.0. Comment tirer profit des Réseaux Sociaux Professionnels*, blueKiwi Software, Septembre 2008

d'ambivalences, avoir tranché sur les principaux problèmes amenés par ce que Jean-Christophe Loubet del Bayle, Directeur e-business pour le Pôle Vitrage de Saint-Gobain, appelle la « *schizophrénie des réseaux sociaux dans un cadre Corporate* », dans laquelle se retrouvent certaines directions. Exemple : « *Je veux que mes collaborateurs travaillent ensemble mais dans le cadre d'une organisation hiérarchisée* », « *Je veux que mes collaborateurs donnent leur opinion, mais je veux contrôler ce qu'ils disent...* », « *Je veux que mes collaborateurs partagent, mais je ne veux pas que cela leur prenne trop de temps* », ou encore, « *Je veux qu'ils utilisent des outils modernes, mais je ne veux pas leur donner d'accès de peur que cela ne sature mon réseau* » !!!!

## **2) La recherche de nouveaux profils ?**

On perçoit que pour être en mesure d'utiliser adéquatement la puissance des nouveaux réseaux, l'entreprise doit s'adapter et s'organiser. Avec ces nouveaux médias comme canal de communication et de conversation, de nouveaux rôles émergent et d'autres s'adaptent. Ainsi que le fait remarquer Bertrand Duperrin, dans son billet « Des nouveaux métiers pas si anodins »<sup>5</sup>, les questions concernant le travail collaboratif ne sont classiquement pas abordées... dans les fiches de poste ! Or selon lui, « *il paraît irréaliste de considérer qu'un individu, de lui même, fasse part de ses idées, transmette son expérience à celui qui en a besoin, participe à l'amélioration des produits, des process, de l'organisation et essaie de créer des liens avec ses collègues* ». Comme il le souligne par la suite, certaines DRH commenceraient à modifier leurs descriptifs de fonction pour mettre en avant cette notion, tandis que d'autres procéderaient à un travail d'identification des ressources clés au sein de leurs organisations. Aux Etats-Unis notamment, on voit même apparaître les postes de «Network Manager», «Knowledge Officer» ou «Community Manager».

D'autant plus importante que l'on veut maintenir la productivité des réseaux une fois passé l'attrait de la nouveauté, la fonction d'animateur de communauté paraît prendre de l'importance dans certaines entreprises en cours d'expérimentation. Elle regroupe trois facettes :

- Animateur de contenu : son rôle est de faire de la veille et de synthétiser les informations recueillies pour les diffuser vers le réseau social de son organisation.

---

<sup>5</sup> <http://www.duperrin.com/2008/02/08/des-nouveaux-metiers-pas-si-anodins>

- Animateur-facilitateur : il fonde et entretient le réseau en encourageant ses membres à participer et à coproduire.
- Animateur-administrateur : il s'occupe de coordonner l'équipe et maintient la visibilité du groupe de travail auprès de l'organisation.

Dans des systèmes organisés, la « politique réseau » peut être coordonnée par le Chief Networking Officer, qui décline les besoins de l'entreprise en termes de « besoin réseau » au service de l'efficacité collective. Il est à même de définir les types d'interactions à mettre en place, les informations à rendre accessibles et surtout les compétences et les personnes à impliquer. Il doit comprendre les problématiques terrain pour proposer des dynamiques de réseau capables de répondre aux enjeux opérationnels. Enfin, il doit mettre en place une gouvernance des réseaux en matière de droits, d'accès, de confidentialité et de sécurité.

Le CNO doit aussi identifier les potentiels humains ; recruter les futurs animateurs ; détecter les centres d'intérêt professionnels des collaborateurs et les problématiques émergentes méritant d'être traitées. Sa fonction l'amène par ailleurs à établir des indicateurs de performance ; suivre en temps réel le niveau d'activité des réseaux et les comparer entre eux ; vérifier l'alignement des contenus, des mots clés et des échanges avec les objectifs business ; définir les ajustements nécessaires à l'optimisation de l'activité.

Situé au carrefour des grandes fonctions de l'entreprise, le CNO doit coordonner ses programmes avec chaque grande direction opérationnelle ou fonctionnelle et agir en partenariat étroit avec trois départements en particulier. D'une part avec les RH pour veiller à la synergie du réseau avec les politiques sociales et notamment avec le système d'appréciation des performances. D'autre part avec la DSI pour définir les choix technologiques et intégrer de façon optimale le service aux autres systèmes de communication. Enfin avec le Marketing pour garantir une continuité avec les réseaux sociaux externes et autres médias en ligne.

Si plusieurs blogs abordent aujourd'hui cette question des métiers qui apparaissent avec le développement de l'entreprise 2.0, la liste est encore courte. Nul doute qu'elle pourrait s'allonger avec le temps.

### **3) Un outil de gestion des compétences et d'identification de talents ?**

Non seulement intégrés dans l'entreprise, mais acceptés par la Direction et pris en compte dans la politique RH, il semblerait enfin que les nouveaux réseaux sociaux puissent jouer un



rôle clef dans de gestion des talents, le développement des compétences et le pilotage de la performance.

Un service RH, en étroite collaboration avec une DSI, devra épouser ces nouvelles technologies pour en faciliter le déploiement et les piloter au plus juste autour de trois objectifs principaux :

- Améliorer les relations entre les salariés et gérer plus efficacement la communication au sein de l'organisation.
- Moderniser les stratégies de développement des collaborateurs.
- Construire et accompagner le changement organisationnel qui en découle.

En mettant en place un réseau social, les RH aident les collaborateurs à partager savoirs, expertises, compétences, expériences et ce dans une dynamique de groupe. Il devient facile d'identifier ceux qui participent à l'effort d'innovation, qui apportent les réponses et les contributions les plus pertinentes et les plus utiles sur certains sujets, ou font en sorte d'aider les autres à réussir. C'est très clairement le point de vue de Stéphane Aknin, d'AXA : *« Qui est plus exposé renforce son employabilité. Les DRH sont « acheteurs » de cela et travaillent sur l'identification des talents. Tu t'exposes, tu te fais connaître en interne, tu favorises ta mobilité. Tu peux te faire chasser en interne et tu auras gagné du temps. A mon sens, on ne by-pass pas la hiérarchie. Pas plus parce qu'on est on-line. Si tu veux rester dans l'entreprise, tu as tout intérêt à respecter le process ».*

En permettant aux discussions de s'échanger sur une plateforme unique, chacun a accès à l'information et tous contribuent sur un pied d'égalité. Chaque collaborateur peut s'enrichir également des idées et apports de tous les autres. La cohésion tant sociale que professionnelle au sein de l'entreprise s'en trouve renforcée, tandis qu'un brainstorming global et quasi-permanent fait émerger des talents et des gisements de créativité jusque là ignorés.

En combinant tous les médias et outils que la « génération Internet » utilise dans leur vie privée et professionnelle (profils riches, blogs, wikis...), un réseau social d'entreprise met en oeuvre un espace où les employés les plus talentueux peuvent développer leurs pensées, leurs initiatives, afin de délivrer leur plein potentiel, partager idées et meilleures pratiques, collaborer avec leurs pairs.

Les salariés travaillent de fait dans un environnement qui rend plus simple l'accès à l'information essentielle et leur permet de participer ensemble au succès de l'entreprise, où qu'ils se trouvent.

Quelques exemples concrets montrent tout l'intérêt de la mise en place et du pilotage d'initiatives de réseaux internes.

Pour mettre en place la formation de 40.000 collaborateurs sur la nouvelle réglementation en matière de sécurité et qualité sur les chantiers, la SNCF recherchait un outil lui permettant d'en assurer le suivi. Ce suivi devait être rendu possible malgré l'importance de la communauté (140 managers, 1000 correspondants qualité/sécurité), ainsi que sa dispersion géographique. Le réseau social a permis la création d'un système de partage des formations, le retour sur les formations enseignées et la concentration en une plateforme de l'ensemble des discussions.

Dans quelques sociétés, des micro-blogs comme supports de formation semblent également faire leur apparition.

Pour l'un des leaders mondiaux des réseaux de communication de données (Ortronics), la création de valeur passe notamment par des échanges transverses entre les départements marketing, commercial et Recherche & Développement, afin de dynamiser le partage de connaissance et de combler les disparités culturelles entre des équipes séparées géographiquement. Baptisé « Greenbubbles », le réseau social a permis aux différents collaborateurs de l'entreprise de partager des réflexions et échanger en mode asynchrone grâce à une diffusion systématique et plus rapide des informations, s'imprégner de la culture interne et bénéficier de l'expérience des équipes, renforcer le lien social par une humanisation de la relation, stimuler l'émergence d'idées nouvelles grâce au foisonnement en ligne et enfin capitaliser les expériences et la découverte de nouveaux experts via une plateforme unique.

Enfin, au sein de la Banque de Financement et d'Investissement de BNP Paribas, le réseau social «Our business blog» s'inscrit dans une stratégie globale visant à développer la capitalisation des informations et des compétences et s'appropriier les usages de la génération arrivant sur le marché du travail.

## **C – Enquête terrain : méthodologie, panel et objets des études retenues**

### **1) Méthodologie et panel**

Pour confronter les éléments issus de la littérature managériale à la réalité, nous avons choisi de croiser les premiers aux chiffres et statistiques issus de plusieurs études quantitatives récentes. A ces études globales, nous avons associée une approche qualitative par le biais d'entretiens de face à face ciblés.

Nous analyserons dans les développements suivants les retours de deux études quantitatives importantes ayant trait à notre sujet. Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à une étude commandée par IBM France et réalisée en février et mars 2008 par le cabinet JEMM Research. Plus de 12 000 collaborateurs dans près de 2 500 entreprises en France ont été approchés pour y participer.

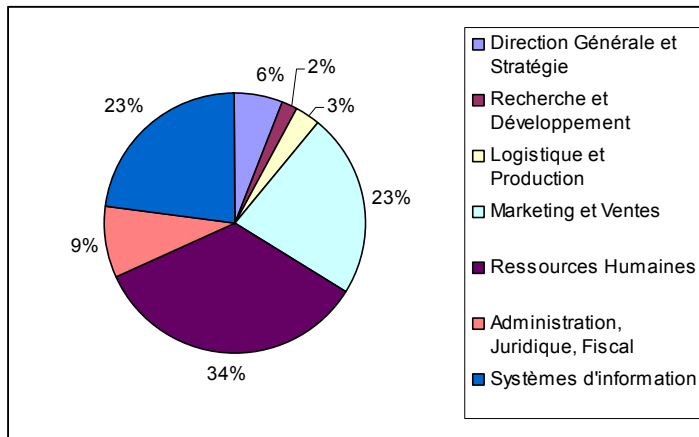
Cet échantillon représentatif d'entreprises a été sélectionné, en fonction de leur taille, du secteur industriel et de leur localisation. Une demande d'interview a été envoyée par email à environ 5 personnes par entreprise de cet échantillon tant dans les services opérationnels que parmi le management de l'entreprise.

Environ 800 personnes ont été contactées par téléphone pour répondre au questionnaire, 20% ayant accepté d'y répondre. 10% des personnes ont complété le questionnaire, les autres ne désirant pas ou ne sachant pas y répondre.

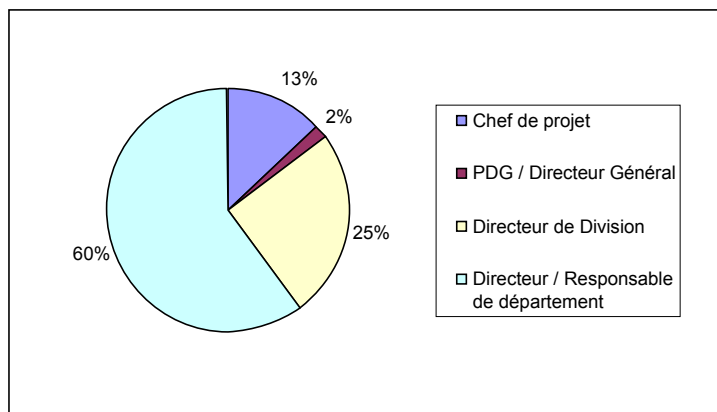
Enfin, six entretiens en face à face avec des personnes désirant approfondir la réflexion ont été réalisés afin de compléter l'analyse quantitative.

Les personnes interrogées se sont réparties selon les différents critères suivants :

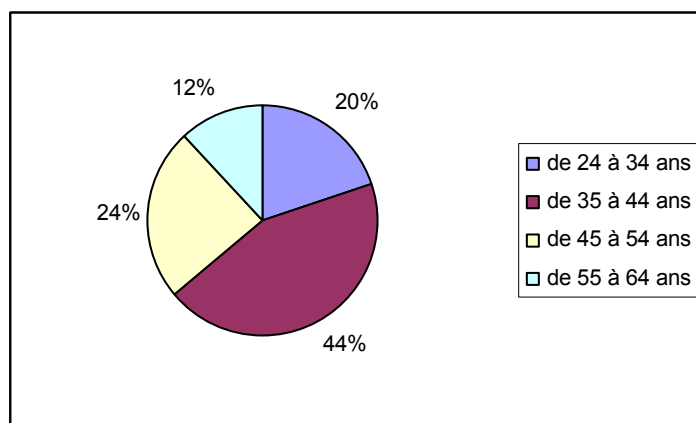
- Répartition par département



- Répartition par fonction

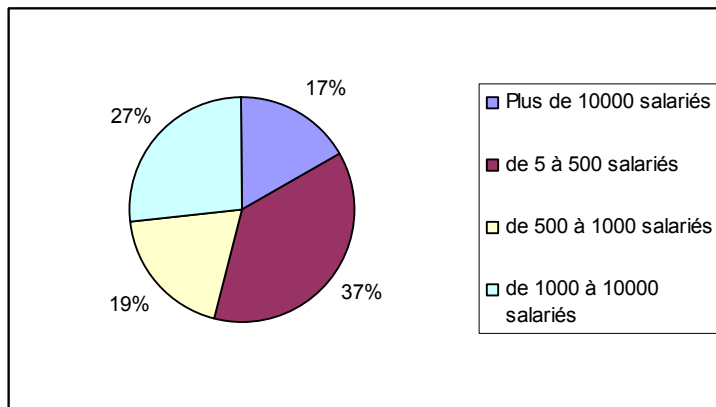


- Répartition par âge

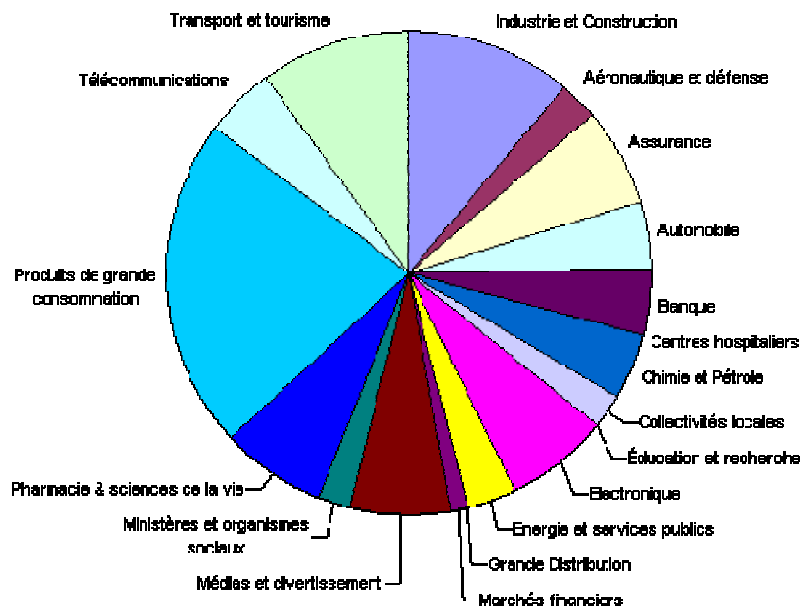


## Activité de l'entreprise

- Taille des entreprises contactées



- Activité des entreprises contactées



Pour compléter cette étude nous avons, dans un second temps, utilisé une étude conduite par le cabinet de conseil McKinsey et restituée dans sa publication interne *The McKinsey*

*Quarterly*. Cette étude a été menée en janvier 2007 et a permis d'enregistrer les retours de 2847 cadres. 44 % de ces cadres appartenaient au « C-Level » c'est-à-dire un niveau de cadres dirigeants ou de membres des comités de Direction. Les résultats étant ajustés en fonction des PIB des pays concernés.

Pour avoir une bonne visibilité sur une des pratiques les plus impactées par l'émergence de nouveaux réseaux sociaux (via les technologies du Web 2.0 comme nous l'avons vu) nous nous sommes également spécifiquement intéressés au process de recrutement. Le cabinet Robert Half, leader mondial du recrutement temporaire et permanent spécialisé, a réalisé une enquête en Mars-Avril 2008 auprès de plus de 3000 dirigeants effectuant des recrutements. Ces dirigeants exercent leurs fonctions dans un échantillon représentatif d'entreprises (taille, secteurs d'activité) réparties dans 17 pays (Australie, Belgique, Brésil, Canada, France, République Tchèque, Allemagne, Hong Kong, Irlande, Italie, Japon, Luxembourg, Nouvelle Zélande, Espagne, Suisse, Pays-Bas, Royaume-Uni, Singapour).

Le choix de cette étude a été guidé par le souhait de concentrer une partie de l'analyse sur un process RH qui *a priori* est très impacté par cette nouvelle dynamique.

Enfin, pour intégrer des éléments plus qualitatifs à ces analyses quantitatives nous avons construit une grille d'entretien individuel qui a servi de fil conducteur à l'interview de 25 personnes réparties en deux sous groupes.

D'une part les « stratèges » et les techniciens, ceux qui par leur fonction devraient avoir une connaissance étendue du sujet de notre étude. Dans cet échantillon on trouvera des dirigeants ou des consultants de cabinets d'expertise mais également des responsables de l'innovation, du e-business ou des systèmes d'information.

D'autre part, des cadres dirigeants ou praticiens de la fonction RH. On trouvera ainsi dans cet échantillon à la fois des généralistes de la fonction RH ou des personnes dont le métier est lié à une expertise RH particulière, le recrutement par exemple.

Chacun des participants à ce questionnaire a du répondre à l'enquête en se positionnant selon plusieurs points de vue. En fonction des questions, la personne devait en effet répondre en tant qu'expert dans son domaine, en tant que salarié *lambda* de l'entreprise ou en tant que citoyen ayant accès pour son usage privé aux nouveaux réseaux sociaux.

Ont ainsi été interviewées les personnes suivantes :

Pour les « stratèges » et les familiers du Web 2.0 :

Stéphane AKNIN, Directeur e-communication, **Axa**

Luis ALBORELA, Consultant, **Boostzone**

Nicolas BARTEL, Directeur, **Eurogroup**

Robin BLONDEL, Responsable marketing, **Wrigley**

Olivier BOURRASSE, Responsable réseau, **RFI**

Carlos DIAZ, Fondateur et président **BlueKiwi**

Sébastien EMERIAU, Responsable Trade et Partenariats e CRM Unit, **Danone**

Jean-Christophe LOUBET DEL-BAYLE, Responsable e-business **Saint-Gobain Vitrage**

Christophe MATTLER, Chef de projet SI, **Institut Curie**

Nathanaël NORD, Web master RH, **Areva**

Stéphane de PONTBRIAND, Directeur Customer support **Dell**

Frédéric TOQUIN, Directeur des Portails Internet et de l'Innovation, **Seloger.com**

Pour la fonction Ressources Humaines :

Pierre-Hervé BAZIN, Directeur recrutement Europe, **Bombardier**

Antoine BOSONET, DRH de **Neuf Cegetel**

Laurence HURE, Adjointe au Directeur de la Gestion des cadres, **Saint-Gobain**

Corinne JACOMIN, Responsable Recrutement et Gestion des Carrières, **DHL Express Services**

Fabrice LARCHER, Directeur des Ressources Humaines, **DHL Express**

Anne-Claire LETHBRIDGE : Directrice des Ressources Humaines, **AT Kearney**

Stéphane LOTZ, Responsable recrutement, **Banque Populaire**

Caroline MARIONNAUD, RH, chargée de mission aux services RH France (recrutement, mobilité) **Areva**

Audrey MIREUX, consultante en Outplacement, **BPI**

Laurence SAUZEY, consultante recrutement, **Bernard Juillhet Consultants**

Hélène SENEQUE, responsable formation et développement, **Bayer**

Lunise UNEAU, responsable formation de développement des compétences, **La Poste**

Philippe VIVIEN, Directeur des Ressources Humaines Groupe, **Areva**

Ce panel regroupe 21 entreprises différentes. Il est constitué de 13 personnes travaillant dans la fonction Ressources Humaines et de 12 n'y travaillant pas spécifiquement. Les consultants, même lorsqu'ils intervenaient dans des domaines strictement RH de cet échantillon, n'ont pas été comptabilisés dans la fonction Ressources Humaines.

## **2) Objets des études retenues**

### Etude quantitative JEMM Research pour IBM :

L'étude du cabinet JEMM a été élaborée dans le but de comprendre la perception de la problématique Web 2.0 et réseaux sociaux par les collaborateurs des entreprises françaises. Ceci afin de donner de la visibilité sur la question à l'entreprise commanditaire : IBM.

Elle avait pour principaux objectifs de :

- Mesurer la connaissance du Web 2.0 et des réseaux sociaux des collaborateurs des entreprises françaises
- Identifier leur niveau d'utilisation des outils et de participation à ces phénomènes
- Faire une analyse de maturité des entreprises sur ces nouveaux concepts
- Comprendre leurs attentes dans le cadre de leur stratégie

### Etude quantitative McKinsey :

L'étude du cabinet de conseil McKinsey est plus liée à une logique d'investissement que les autres études que nous avons pu lire. En effet, il est clairement mis en avant dans cette étude qu'il s'agit de voir si l'effort d'investissement dans les nouvelles technologies va se renforcer et ceci spécifiquement sur celles qui encouragent le travail collaboratif, le peer-to-peer, le réseautage, les réseaux sociaux ou les services Web.

Cette étude avait également pour objectifs de :

- Mesurer le degré de satisfaction des investisseurs sur leurs actions liées au Web 2.0 sur les cinq dernières années



- Faire le point sur leurs choix d'investissements futurs
- Mesurer leur degré de connaissance et de confiance dans l'avenir de ces outils
- Mettre en lumière leur degré de satisfaction
- Mesurer l'impact sur le business et voir dans quelle mesure le Web 2.0 peut apporter un avantage concurrentiel aux entreprises qui utilisent ses outils

### Etude quantitative Robert HALF

L'étude du cabinet de recrutement Robert HALF a pour objectif premier de dresser le panorama pour 2008 des outils de recrutement. Dans cette optique elle envisage :

- D'identifier quels sont ceux qui sont réellement utilisés par les recruteurs
- De décrire les formes que revêtent aujourd'hui les candidatures
- De mettre en lumière les dernières évolutions observées

### Etude qualitative MBA Dauphine :

Les principaux objectifs de cette étude étaient de :

- Mesurer le degré de connaissance des personnes interrogées de la notion de réseau (et surtout de nouveaux réseaux sociaux) mais également des outils, technologies et concepts plus globaux liés à l'Internet et au Web 2.0.
- Pouvoir évaluer leur niveau de pratique personnelle et professionnelle de ces outils
- Permettre d'appréhender le niveau d'intégration par leur entreprise des technologies liées au Web 2.0 et aux nouveaux réseaux sociaux et faire se positionner les sondés sur les impacts perçus en terme d'organisation
- Cerner les points bloquants et les risques liés à ces outils
- Pouvoir appréhender le positionnement et le rôle de la DRH dans leur développement ou leur absence
- Envisager le point de vue des sondés sur l'avenir de ces phénomènes

Nous avons construit notre grille d'entretien en prenant en compte ces différents objectifs. On trouvera en annexe la grille d'entretien utilisée.

L'analyse croisée de ces différentes études nous permettra de dégager des éléments de compréhension, précis et actualisés, permettant d'appréhender le niveau de connaissance des acteurs et leur utilisation réelle, ou pas, des nouveaux outils liés au Web 2.0 ou au réseautage social. Elle permettra également de bien comprendre où en sont les entreprises aujourd'hui et plus particulièrement les Directions des Ressources Humaines.

### **III – De l’indifférence à la transformation des pratiques**

#### **A – Le décalage entre l’intérêt annoncé des entreprises et les pratiques**

##### **1) Un usage assez peu développé**

Lorsque l’on compare les taux d’audience annoncés par les sites de réseaux sociaux (et la littérature foisonnante sur la question) avec la réalité des échantillons testés, de nombreux écarts apparaissent.

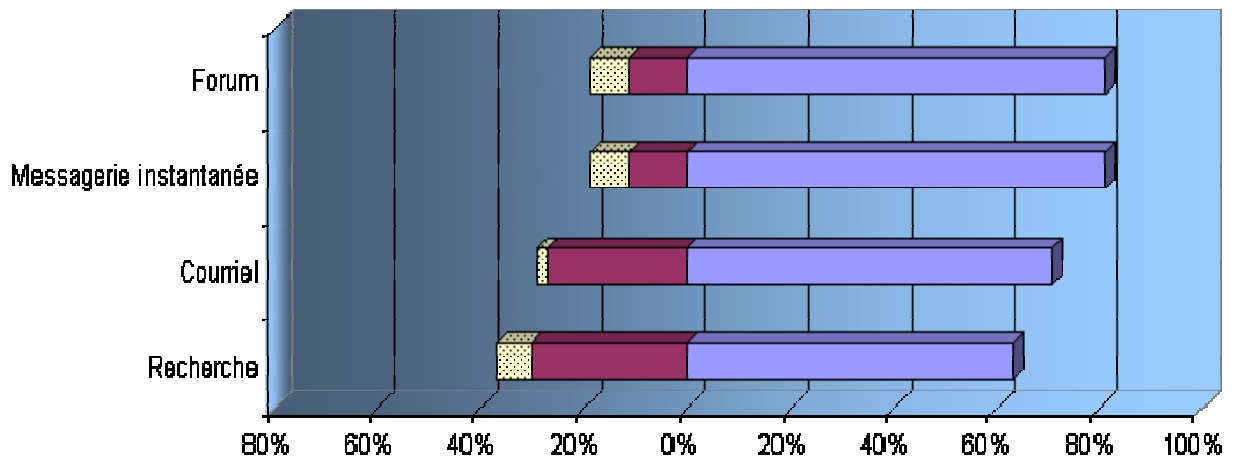
Nous allons voir dans cette partie dans quelle mesure on peut parler d’un intérêt encore bien relatif des salariés pour les nouveaux réseaux sociaux et les technologies communautaires liées au Web 2.0. Méconnaissance, freins psychologiques ou générationnels, méfiance... de nombreux facteurs se conjuguent pour rendre ces nouveautés plus anecdotiques qu’un élément réel de la stratégie de l’entreprise.

L’étude JEMM comme les interviews que nous avons menées, offrent à ce titre des éclairages tout à fait parlants.

##### *Connaissance du Web 2.0*

##### Les outils collaboratifs

Pour la grande majorité des personnes de l’étude JEMM (+ de 70%), les outils de collaboration utilisés quotidiennement dans l’entreprise (courriel, messagerie instantanée, moteur de recherche et forum) font partie des technologies du Web 2.0. En conséquence, il y a, dans l’esprit des personnes, une confusion entre les outils strictement issus du Web 2.0 (tournés notamment sur le travail collaboratif) et les outils facilitant les échanges au sein de l’entreprise.



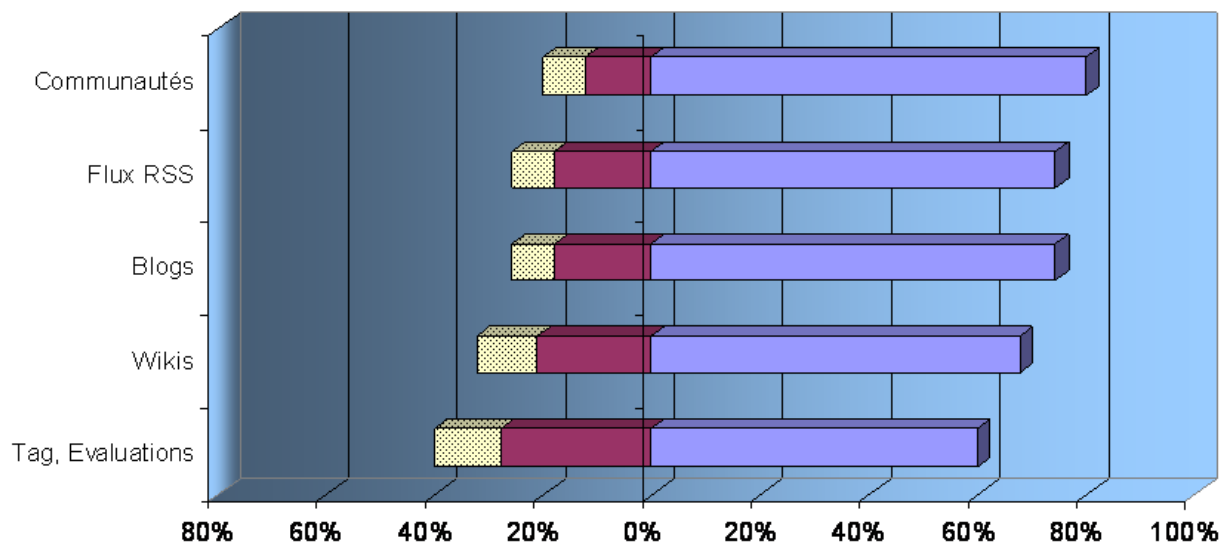
Légende : Jaune : ne connaît pas, Bordeaux : ne sait pas, Bleu : supporte le Web 2.0

### Les outils 2.0

Les sites communautaires et les blogs sont assez bien connus des personnes interrogées. Ces outils sont familiers du grand public parce qu'ils sont fréquemment cités dans la presse. Beaucoup de personnalités ont un blog et il n'est pas rare qu'à cette occasion une certaine médiatisation fasse décoller l'audience de tel ou tel blog. On se souviendra notamment des interventions de Mathieu Kassowitz, largement relayées, sur le blog de l'actuel Président de la République à l'époque où il était encore ministre de l'Intérieur.

La présence des flux RSS ici peut paraître plus surprenante.

On observe que les outils plus spécialisés et fondés sur la participation active de l'utilisateur, comme les wikis et les tags, sont moins connus.

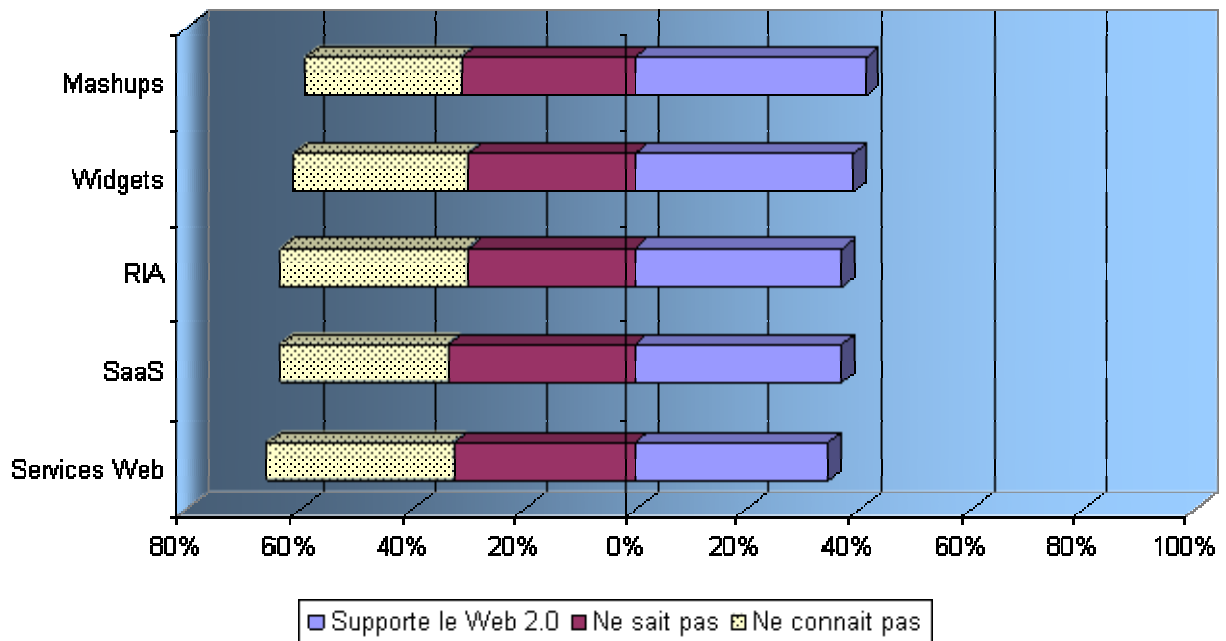


Légende : Jaune : ne connaît pas, Bordeaux : ne sait pas, Bleu : supporte le Web 2.0

### Les technologies 2.0

La grande majorité des répondants ignorent la technique utilisée dans les applications et le jargon informatique associé. Seuls les personnes possédant un profil technique ont su répondre à cette question.

Nos entretiens qualitatifs ont fait apparaître le même écart. Il faut cependant remarquer que lorsque l'interviewé nous interrogeait sur la signification des termes, la notion lui était très souvent familière (c'est le cas notamment pour les Mashups)

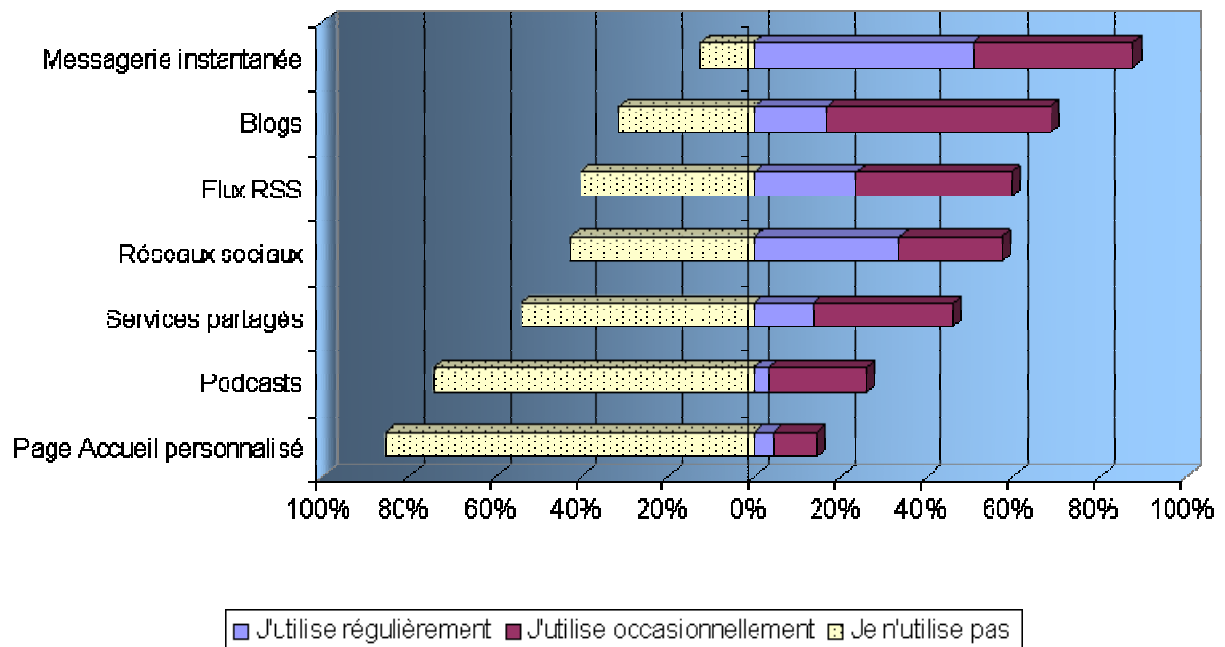


### *Utilisation du Web 2.0*

Cette question démontre la large influence de la sphère du privé sur la teneur des réponses. Partage de photos (sur Flickr) et de vidéos (Youtube, Dailymotion), recommandations et évaluations sur l'achat de produits (Fnac.fr, Pixmania), utilisation de blogs et wikis (Wikipedia est un des sites les plus fréquentés en France) deviennent progressivement des actes courants et généralisés.

La question qui demeure est celle de l'appropriation des concepts sociaux du Web 2.0 par les utilisateurs. Il s'agit de comprendre aux travers des questions suivantes si, non seulement les membres de notre panel utilisent ces nouveaux outils de manière privée ou professionnelle, mais également de comprendre s'ils participent à des communautés virtuelles.

La messagerie instantanée (Skype, Microsoft Windows Live, Yahoo !) est l'outil le plus communément utilisé et ce, même par les personnes manifestant le moins d'intérêt pour le Web 2.0.



Une majorité du panel (62 %) lit des blogs sur Internet, généralement au travers d'abonnements à des flux RSS. La moitié des personnes interrogées est inscrite dans un site de réseau social de type Viadeo ou Facebook. C'est également le cas de la majorité des personnes de notre enquête. Les utilisateurs, s'ils sont inscrits sur ce type de site ne s'y rendent pas de manière régulière et sont relativement passifs. Peu d'entre eux participent aux discussions, aux échanges et s'inscrivent dans des sous-communautés.

Caroline Marionnaud, Responsable RH Services partagés, Areva, explique qu'elle est présente sur huit réseaux sociaux : Facebook, Viadeo, LinkedIn, Xin, My Space, Hi5, Copains d'avant et Trombi.com ! Comme Antoine Bosonnet, DRH, Neuf Cegetel et Audrey Mireux, Consultante en outplacement (BPI), elle précise qu'elle assure cette présence « *pour de la veille professionnelle* » essentiellement. Quant à Frédéric Toquin (seloger.com), il détaille : « *Je suis présent pour garder le contact, même si ce n'est pas régulier. Mais aussi pour avoir un réseau d'échanges sur des sujets professionnels. J'ai par exemple « benchmarké » sur un logiciel via LinkedIn* ». Stéphane Aknin, directeur e-communication d'AXA parle lui aussi de benchmark, tandis qu'Anne-Claire Lethbridge (AT Kearney) témoigne : « *Je suis contactée*

*en tant que DRH ou par des homologues qui se posent des questions* ». A noter : tous ces interlocuteurs disent dans le même temps faire partie de ces réseaux à titre personnel.

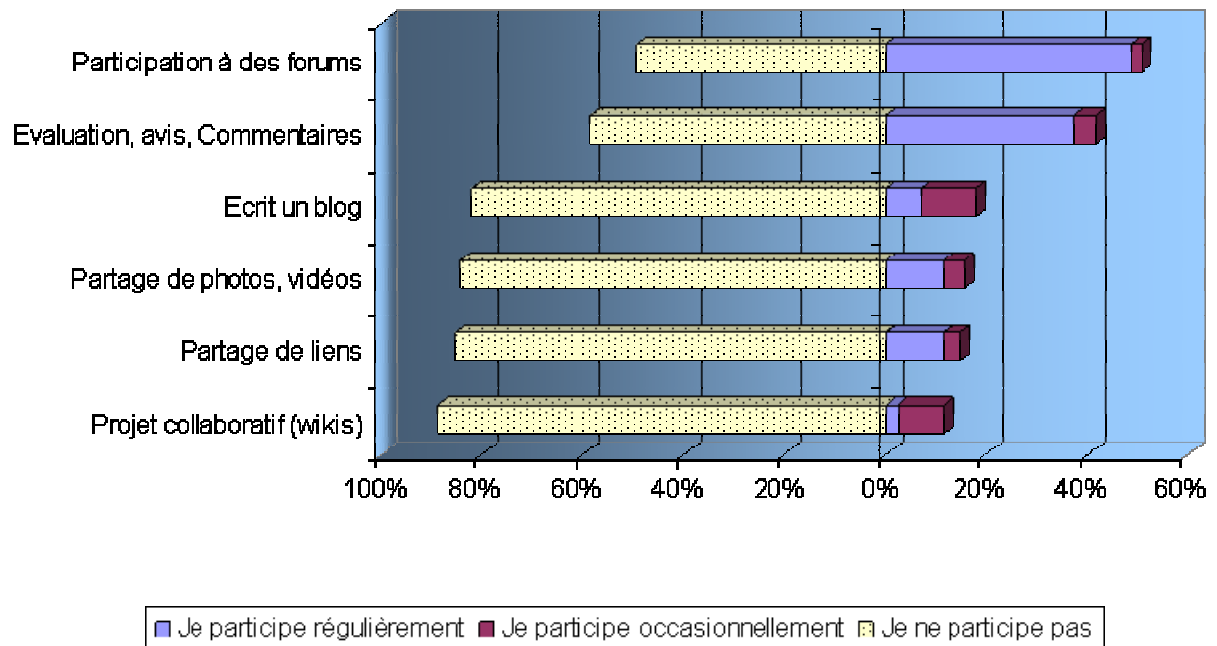
Les outils de services partagés (calendriers, bureautique, documents partagés), ou les pages d'accueil personnalisées (de type Netvibes) sont beaucoup moins connus et utilisés par les collaborateurs. Certaines entreprises ont mis en place des annuaires détaillés. Un projet est en cours de développement chez Axa Groupe.

Enfin les podcasts ne sont pas connus et donc pas utilisés. Pourtant, les collaborateurs disposent de baladeurs numériques (souvent de type *Ipod* d'Apple), d'assistants personnels ou d'ordinateurs capables de télécharger automatiquement des émissions audio ou vidéo en vue d'une écoute immédiate ou ultérieure. Et l'offre s'accroît de plus en plus à la fois dans le domaine grand public (programmes des médias : radios, télévision, journaux). Il existe donc un fort potentiel de développement pour cette technologie. Notamment pour des usages professionnels (présentation de l'entreprise aux nouveaux, programmes d'autoformation, compte-rendu oral de réunion...).

### Participation

La grande majorité des personnes interrogées ne sont pas actives dans les communautés. Le panel choisi n'est pas nécessairement le meilleur public pour l'écriture d'un blog par essence très chronophage. Aucune des personnes que nous avons interrogées en individuel l'auteur d'un blog. Peut-être en raison du manque de crédibilité accordé à ce type d'outils. Dans un des entretiens opérés, l'un des interrogés décrit que dans une précédente entreprise, son PDG animait un blog. De toute évidence, à ses yeux, les commentaires (*posts*) en étaient « bidonnés ». Jean-Christophe Loubet (Saint-Gobain Vitrage), évoque l'expérience d'Air Liquide : « *Une initiative de wiki de transfert des compétences était en projet. Le constat de départ : plein de gens partent à la retraite ; il faudrait documenter leur savoir et le mettre dans un wiki, en tirant profit de leur expertise. Plusieurs questions se sont posées : qui va valider cela ? Quelle valeur aura le contenu s'il n'est pas validé ? Quelle crédibilité auront les réponses* ». Quant à Fabrice Larcher (DHL Express), il commente : « *Le mouvement peut faire peur, car tout le monde peut modifier les contenus sans compétences. A la limite, n'importe qui peut s'ériger en expert sans rien connaître au sujet* ».





Plus étonnante, la faible présence du partage de liens et d'informations issues du Web. Il ne semblerait pas essentiel pour un collaborateur de partager les connaissances issues du Web. Quant aux projets communautaires et collaboratifs de type Wikis, ils sont ignorés dans l'entreprise alors qu'on aurait pu penser trouver là un gisement important en termes de fonctionnalités pour le travail d'équipe en entreprise. Notre échantillon interrogé individuellement précise que lorsque ce type d'initiatives existe elles sont mal connues, isolées et éphémères.

### *Les acteurs du Web 2.0*

A la question « *Quels acteurs identifiez-vous dans le monde du Web 2.0 et des réseaux sociaux ?* », plus de 40% des personnes interrogées ne peuvent citer spontanément un seul acteur du Web 2.0. Interrogées plus spécifiquement sur tel ou tel acteur les réponses des personnes démontrent que leur connaissance est partielle mais réelle.

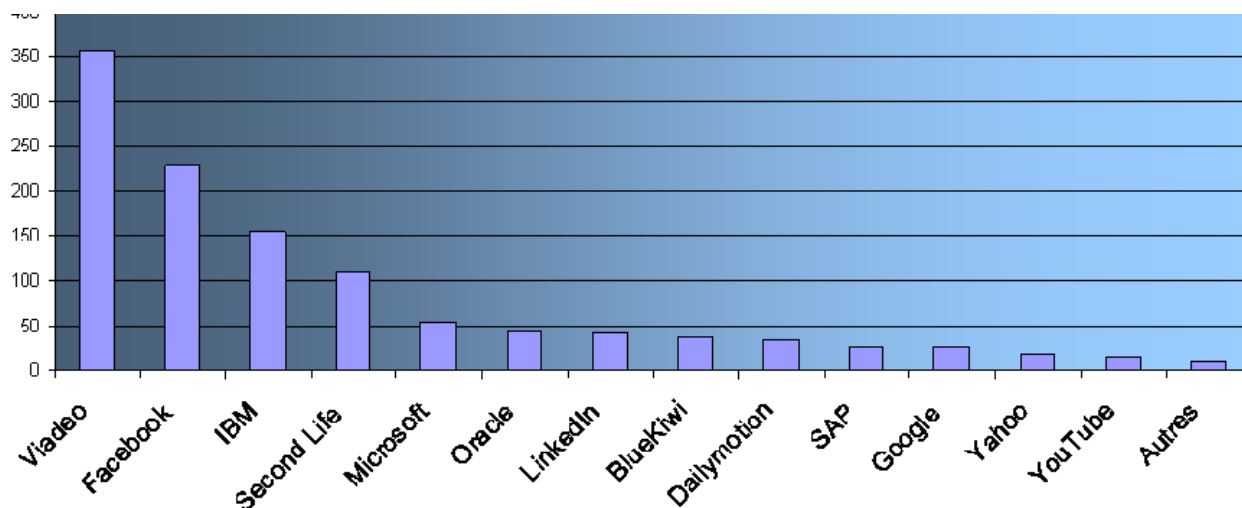
Le site professionnel Viadeo est clairement identifié comme la plateforme de mise en relation professionnelle. La très grande majorité de notre panel en a connaissance. Les utilisateurs y sont présents par curiosité, ou pour renforcer leur visibilité.

Facebook doit probablement sa forte notoriété en grande partie aux nombreux articles sur le phénomène parus dans la presse. En octobre, avec 4 millions d'abonnés, Facebook est devenu le premier site de réseau social en France devant Myspace. Au-delà du benchmark évoqué plus haut, l'utilisation professionnelle de ce site paraît réservée la plupart du temps à la fonction recrutement. C'est une des utilisations qu'en fait Corinne Jacomin, en charge du recrutement chez DHL Express. « *Mes objectifs : être visible par mes anciennes connaissances, assurer une veille sur ce qui se fait sur le marché... et inciter les candidats à me contacter pour des postes ouverts chez DHL* ».

Pierre-Hervé Bazin, Directeur du recrutement Europe chez Bombardier dit lui aussi utiliser Facebook « *à des fins de recrutement, dans le cadre de ses fonctions* », quand Stéphane Aknin, directeur e-communication AXA dit avoir « *fait du sourcing de candidat* » par ce biais. Pour sa part, Robin Blondel, Responsable Marketing Wrigley France dit utiliser LinkedIn pour développer des contacts.

Les sites de partages de vidéos comme Dailymotion ou YouTube semblent très nettement réservés à la sphère du privé. Pourtant, YouTube référence plus de 6000 vidéos avec comme mot clé IBM, Oracle ou SAP. Une analyse fine du contenu de ces vidéos devrait permettre de savoir si ces films ont une quelconque visée professionnelle. Souvent il s'agit de parodies d'internautes ou, tout simplement, de publicités récoltées partout dans le monde et mises en ligne.

Pour des raisons qu'il est difficile d'expliquer, les grands éditeurs de l'informatique sont identifiés comme participants à ce mouvement, IBM en tête. Si l'on croise cette information avec la méconnaissance globale du Web 2.0 on peut se demander si par association d'idées les personnes interrogées n'ont pas spontanément associé Web 2.0 et géants de l'informatique.



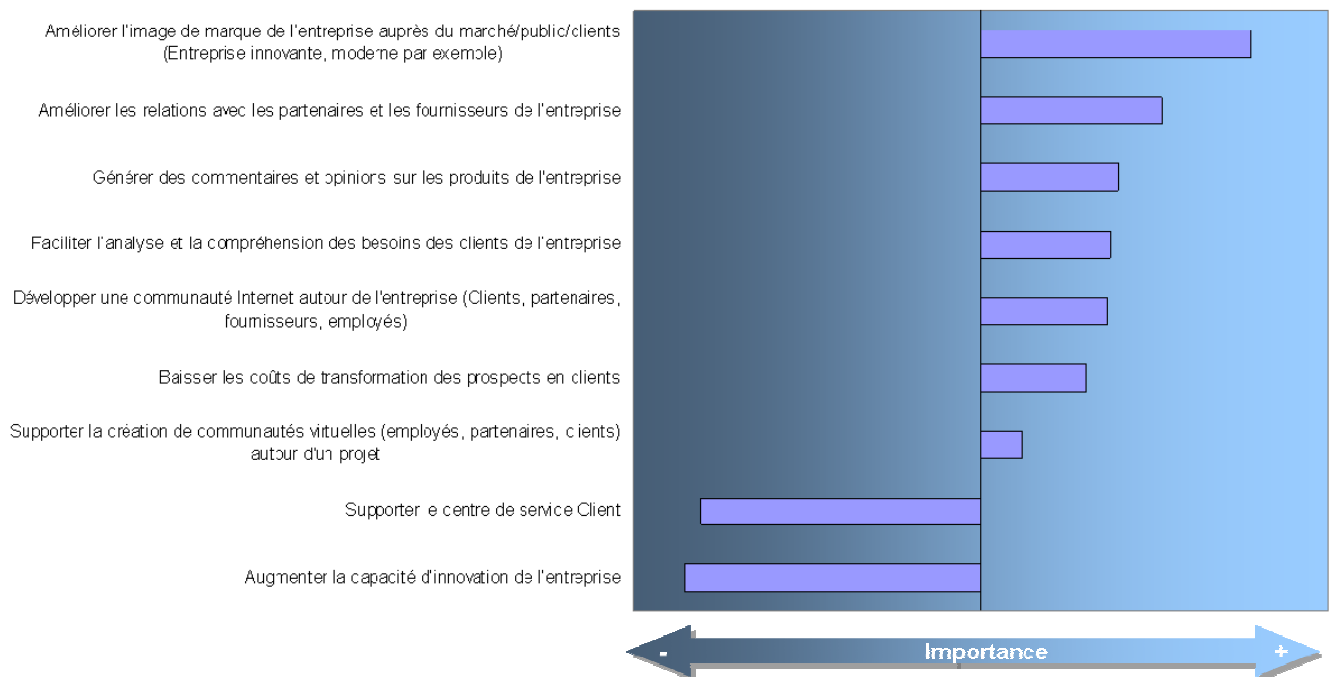
### *Les impacts*

Aujourd'hui, les entreprises s'interrogent sur la valeur ajoutée du Web 2.0 et des réseaux sociaux. D'un point de vue interne, améliorer la manière dont les salariés travaillent et collaborent peut avoir des impacts sur les résultats de l'entreprise. Les services Marketing et Ventes sont plus habitués à travailler sur la relation de leur entreprise avec leur client et sont sensibles à ces nouveaux outils. Traditionnellement ces services développent des interfaces fortes avec les consommateurs pour connaître leurs goûts, leur suggestions d'amélioration et garder ainsi un contact fort avec les consommateurs. Ceci a commencé bien avant l'émergence des technologies Web.

### Impacts sur les affaires

La série de question suivante a pour but de déterminer la pertinence du Web 2.0 et des réseaux sociaux dans l'exécution de la stratégie de l'entreprise, la relation entre l'entreprise et son marché.

Le Web 2.0 paraît utile pour gérer l'image de marque (donc également l'image employeur), améliorer les relations avec les partenaires, suivre les opinions des clients. La création d'une communauté entre l'entreprise et son environnement est souvent la première expérience que l'entreprise fait dans ce domaine.



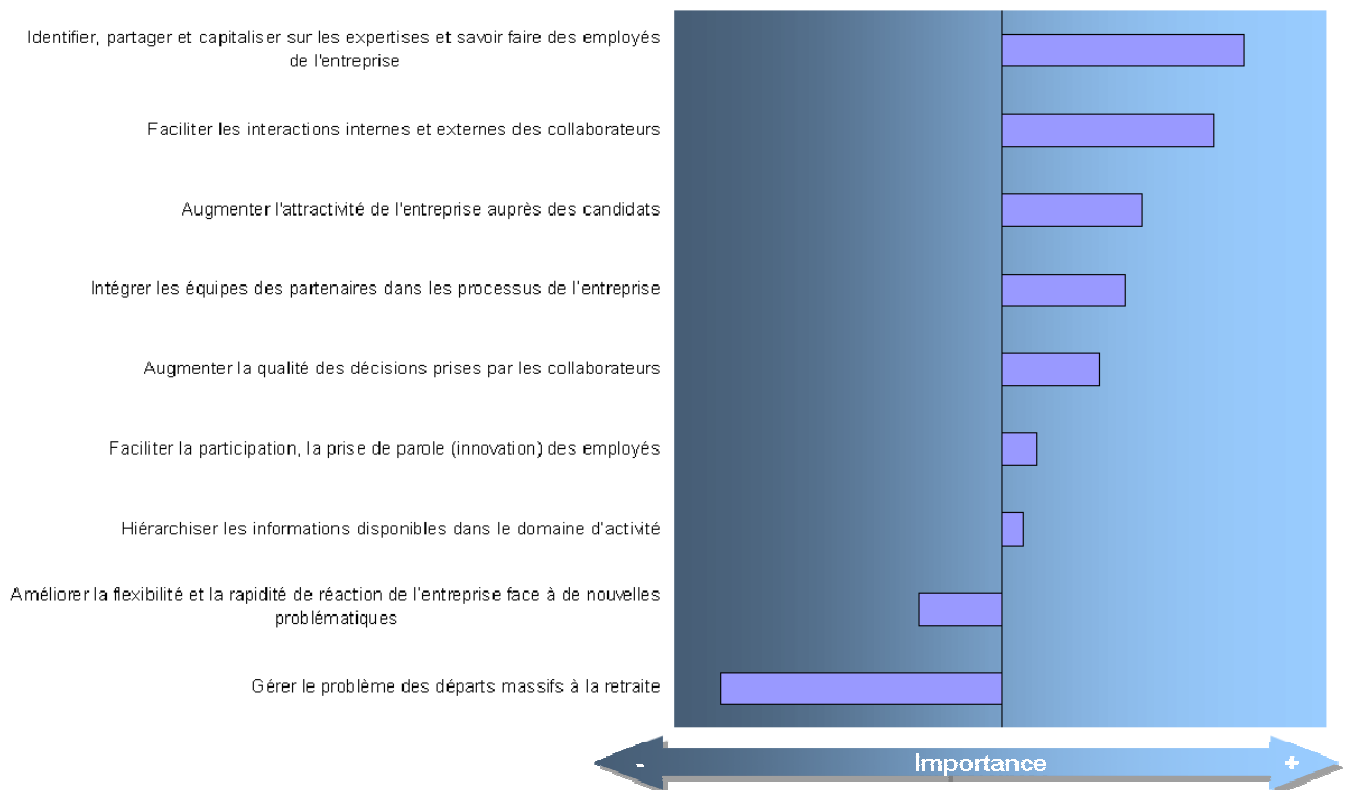
Les bénéfices internes à l'entreprise d'un réseau social ne sont aujourd'hui pas identifiés. Aucun lien n'est fait par les personnes interrogées entre la mise en place d'une initiative de réseau social interne (la mise en commun des informations, des expertises et des bonnes pratiques) et la capacité d'innovation de l'entreprise.

Les Services Clients, qui par définition sont susceptibles d'avoir à traiter plusieurs fois le même problème, pourraient bénéficier des outils de partage d'information. Or ils sont absents de cette étude. Il faut sans doute voir là les effets des formations internes qui s'adaptent aux nouvelles problématiques rencontrées et à l'accompagnement des managers qui profitent de leur expérience pour accompagner les nouveaux en cas de problème déjà rencontré par l'équipe. Les mêmes managers peuvent éprouver des réticences à céder à un outil de travail collaboratif une de leurs prérogatives : détenir la connaissance et développer leurs collaborateurs.

### Impacts sur l'organisation

Quelle est la pertinence en interne de ces outils en termes d'organisation de l'entreprise ?

Les réseaux sociaux sont vus comme un moyen pratique de partager et capitaliser sur les expertises. Cette idée n'est qu'un principe parce qu'en pratique peu de réseaux sociaux internes sont réellement utilisés. Ces nouveaux modèles de collaboration et de communauté ont donc de l'avenir et doivent être accompagnés en interne. Les objectifs étant bien identifiés par les collaborateurs, il faut maintenant développer les moyens d'intégrer ces outils dans l'entreprise.



Les outils du Web 2.0 et des réseaux sociaux ne sont pas vus comme des moyens d'améliorer la flexibilité et la rapidité de l'entreprise face à des problématiques nouvelles. Ce qui peut paraître paradoxal si l'on prend en compte la facilité avec laquelle on peut les mettre en place et leur faculté à générer rapidement des liens entre les membres de la communauté.

Plus inquiétant pour la gestion des connaissances de l'entreprise (le Knowledge Management), les réseaux sociaux servent à capitaliser sur les expertises de l'entreprise mais pas sur celle des anciens. Conserver le savoir des futurs retraités ne semble pas essentiel. Ceci est un demi surprise tant l'effet de nouveauté est associé au Web 2.0. Dans notre panel, seul Areva parle d'applications « pour les seniors ».

## *La stratégie des entreprises*

Le Web 2.0 et ses réseaux sociaux peuvent apporter de nouveaux outils de communication, de gestion des communautés de pratique, de support de collaboration, de partage des connaissances pour améliorer l'efficacité de l'organisation. Où en sont les entreprises sur ce point ?

### Mise en place

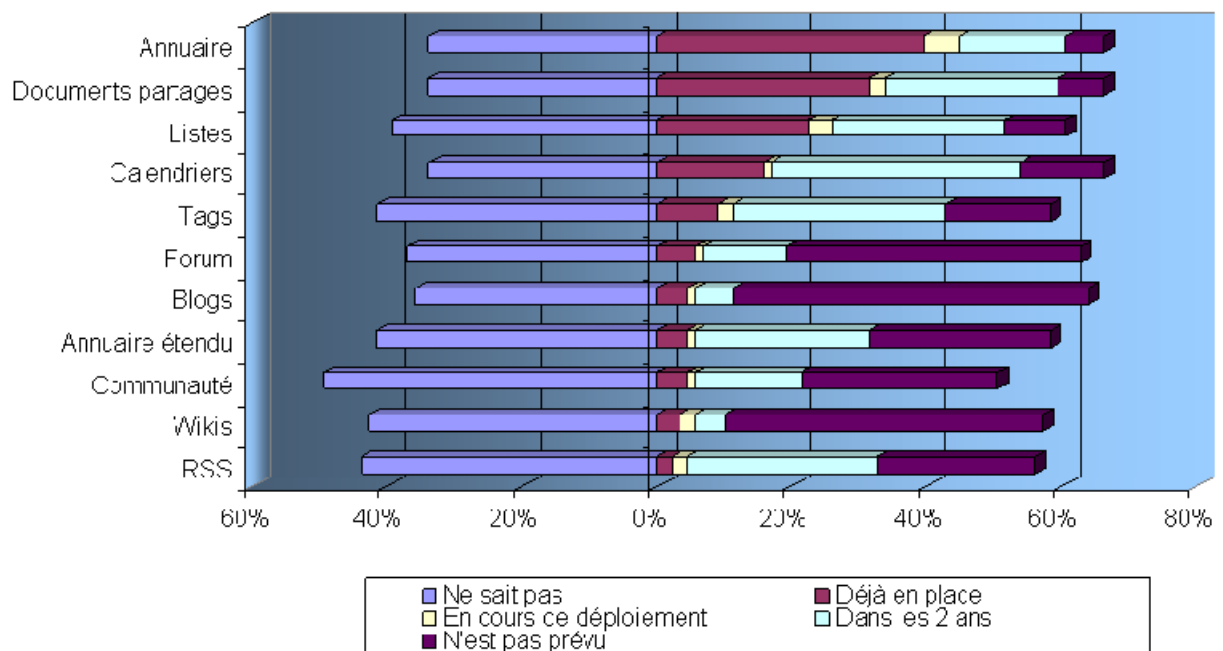
Les entreprises ont installé en grande majorité des outils qui permettent le travail d'équipe. D'abord l'annuaire d'entreprise, parfois annuaire étendu, avec des informations sur l'expertise, les compétences clés, les expériences, les projets, les centres d'intérêt des collaborateurs. Dans les cabinets de conseil que nous avons interrogés, c'est souvent la base à partir de laquelle un manager va s'appuyer pour organiser son équipe. Chez BPI, lors du démarrage d'une nouvelle mission, ces informations sont disponibles en temps réel ainsi que la charge de travail et la disponibilité des consultants.

C'est également le cas chez AT Kearney. Anne-Claire Lethbridge, DRH, indique : *« En interne, nous avons un Facebook pour trouver des gens, des compétences, avec des photos, leur expérience, leur passé, mis à jour par les gens eux mêmes. C'est une source complémentaire d'informations pour staffer les gens. Dans notre métier, il est essentiel d'avoir accès immédiatement aux compétences du réseau pour enrichir les propositions aux clients par des expertises.*

*Pour cela, il faut partager le savoir, donc que le capital intellectuel soit mis en commun. Pouvoir tout de suite contacter l'expert d'un sujet pour faire une proposition. Aller très vite. C'est notre cœur de métier. Pour y parvenir, il faut absolument se parler. Faire des liens entre les différentes propositions. Optimiser ».* Audrey Mireux, Consultante en outplacement chez BPI signale quant à elle : *« Les managers peuvent demander des requêtes aux RH pour savoir qui est où. En cas d'appel d'offre victorieux, le chef de projet passe par cet outil pour avoir la liste des gens disponibles, leurs compétences ».*

Les répertoires et bases de données pour partager les fichiers, les outils de gestion de projets (type MS projet) et les calendriers sont familiers à une grande majorité des collaborateurs. Un de nos entretiens a fait apparaître que chez [Seloger.com](http://Seloger.com) une version Web de l'outil MS Project est déployée pour faciliter le travail collaboratif des équipes projets.

La moitié des personnes interrogées avouent leur ignorance des projets de l'entreprise concernant la mise en œuvre des outils de gestion des activités professionnelles, d'animation de communautés et de réseaux sociaux ou de support à la création individuelle ou collective. Ce domaine est typiquement dans une phase préliminaire de sensibilisation. Peut-être les entreprises sont-elles encore en phase d'exploration et de recherche de la valeur ajoutée réelle de ces technologies ? Les salariés sont très peu informés des projets éventuels de leur entreprise. Nous verrons plus loin que l'étude menée par le cabinet McKinsey apporte des éléments de réponses sur ce point.



### *Pertinence*

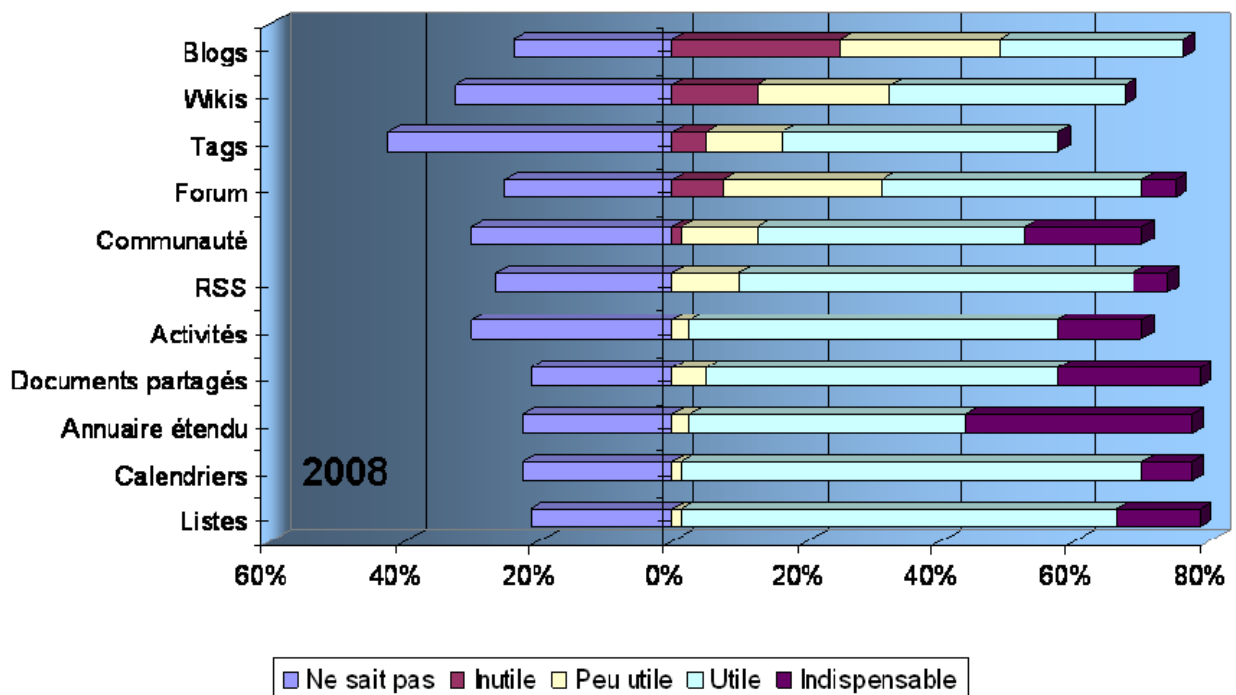
Les outils technologiques du Web 2.0 sont une réalité même s'ils ne sont pas nécessairement connus de tous. Les personnes du panel ont été interrogées sur la pertinence ou non de leur mise en œuvre aujourd'hui ou dans les deux ans.

## Aujourd'hui

Les outils de collaboration supportant les projets d'équipes sont reconnus comme pertinents tout comme ceux qui permettent d'exploiter le savoir-faire de l'organisation, notamment l'annuaire étendu, les calendriers et les listes partagées.

Les blogs et, dans une moindre mesure, les wikis, font exception. Ils sont probablement perçus comme redondants dans des entreprises où les outils de travail en commun (visio conférence, conférence téléphonique...) sont parfois en place sous une autre forme.

Le DRH de DHL Express interrogé alerte sur la pertinence des informations rapportées dans les blogs : « *N'importe quel étudiant de faible niveau en droit peut se faire passer pour un expert juridique. L'information lue doit impérativement être croisée avec des sources officielles et plus fiables* ». Le faible intérêt à lire « la vie des autres » peut inciter les sondés à marquer leur réserve vis-à-vis des blogs.



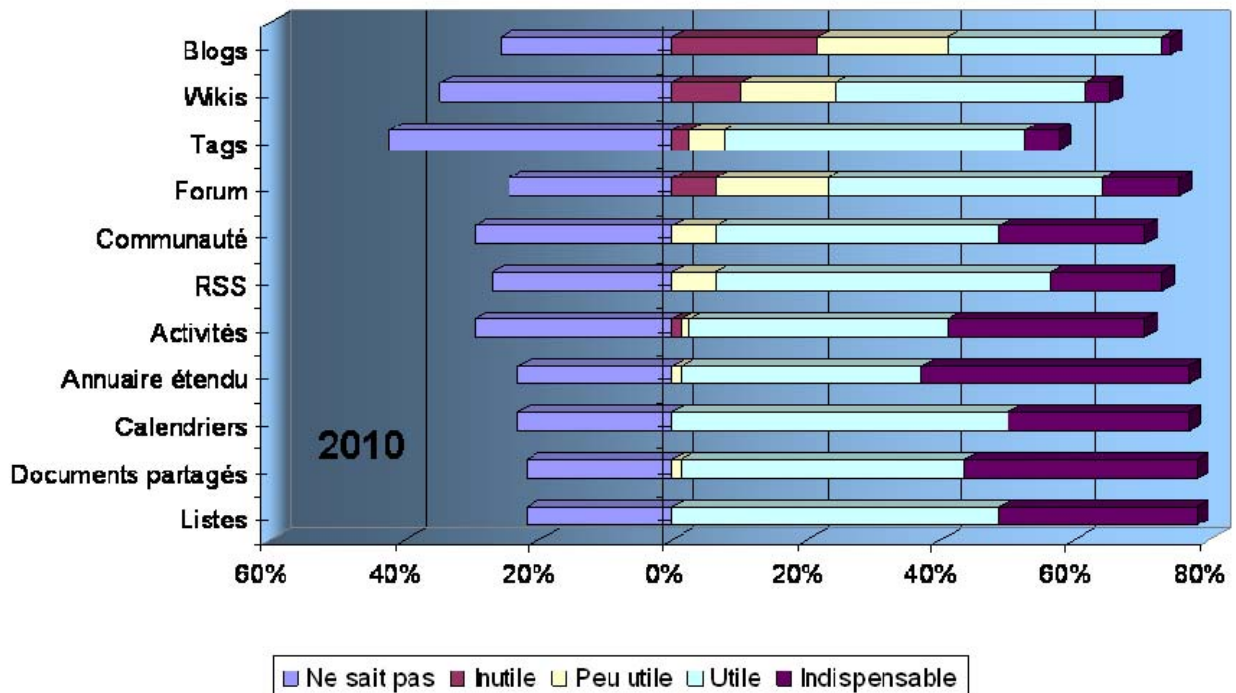
## Et dans deux ans ?

L'avenir est souvent un espace imaginé où chacun pense traditionnellement que les choses



iront mieux. Les réponses à la question posée ne font pas exception. En se projetant dans deux ans, les personnes interrogées confirment que ce concept et les outils associés deviendront de plus en plus utiles, voire indispensables.

Ici encore, les blogs et les wikis sont les derniers de la liste confortant l'idée que pour la grande majorité la participation à des communautés n'est pas évidente.



De l'avis de notre panel, les pratiques RH seront très certainement modifiées par ces outils dans les années à venir. Antoine Bosonnet (Cegetel), Olivier Bourrasé (RFI) ou encore Philippe Vivien (Areva), identifient des changements probables en matière de recrutement. Pierre-Hervé Bazin (Bombardier) détaille : « *Cela a modifié le processus RH : on est passé d'une démarche push à une démarche pull. Avant, on attendait que les candidats répondent aux annonces et viennent à l'entreprise ; maintenant, il faut aller chercher les candidats là où ils sont. Et c'est le web 2.0 qui a permis cela. Et dans un marché de l'emploi tendu, cela va durer.*

*En interne, l'autre impact est la fidélisation des jeunes à l'entreprise : il y aura celles qui auront ce mode de communication, et les autres ... et le rôle des RH, cela va être d'anticiper ce phénomène ».*

Le transfert des connaissances et des informations et le e-learning, sont également des points cités spontanément.

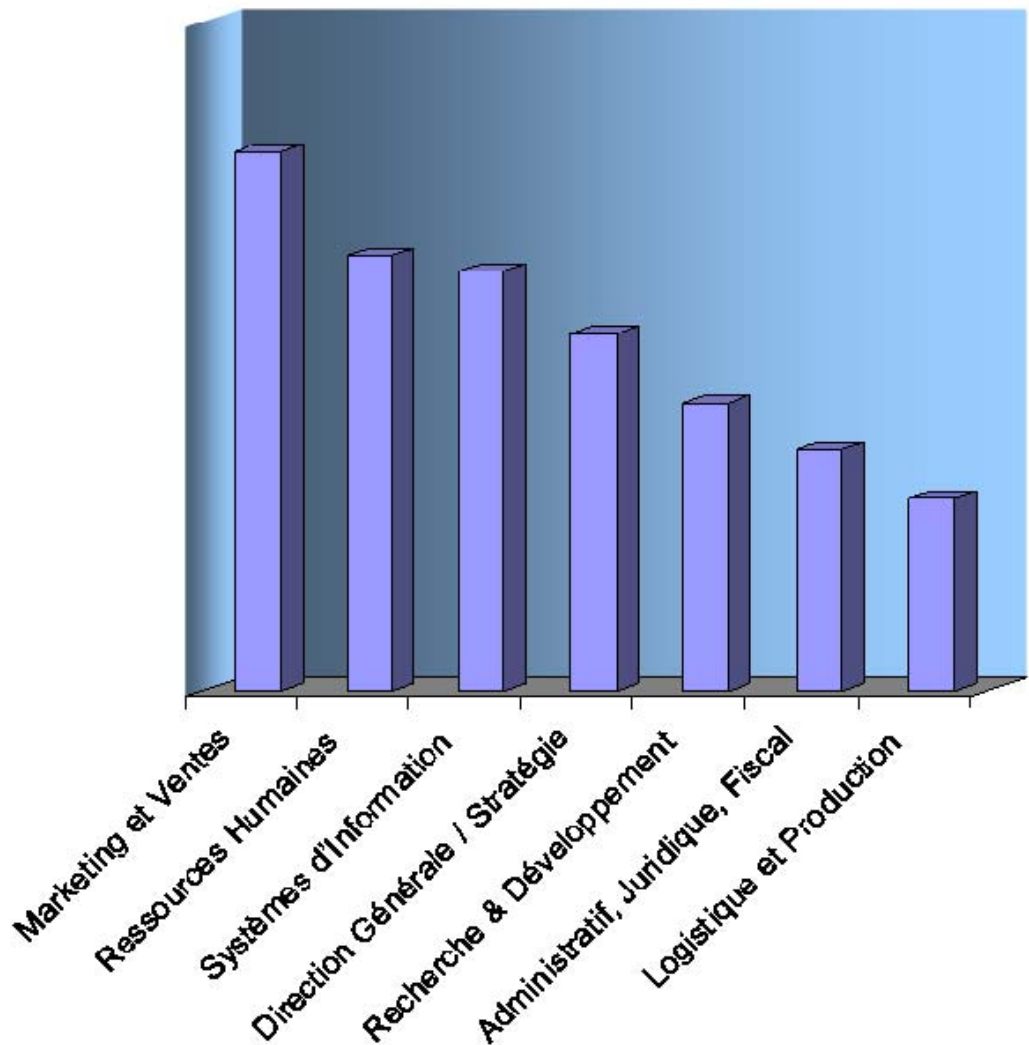
### *Les départements 2.0*

Pour les personnes interrogées, c'est dans le département Marketing et Ventes qu'une démarche de réseau social a le plus de sens. Ce qui n'a rien de particulièrement étonnant quand on observe la prééminence depuis de nombreuses années des services clients, des numéros dédiés aux consommateurs, des conseils en nutrition dédiés aux clients comme c'est le cas chez Danone par exemple.

Le département des Ressources Humaines est perçu comme un candidat naturel à ce type d'initiatives permettant de créer du lien social même si ce lien n'est parfois que virtuel. Paradoxe assez net, c'est dans ce département que l'on trouve le plus de personnes ne connaissant pas ou ne s'intéressant pas du tout à ce type de pratiques.

Il nous apparaît que la transformation des pratiques passera nécessairement par une meilleure appréhension des outils, concepts et méthodes du Web 2.0 et des réseaux sociaux par les Directeurs des Ressources Humaines. Responsable Trade et Partenariats chez Danone Sébastien Emeriau analyse : *« La DRH est là pour accompagner la découverte de la technique, les organisations, les modes de fonctionnement et de travail. Elle a un rôle d'accompagnement du changement à jouer ».*

Le Direction des Systèmes d'Information, où l'on trouve pourtant le plus de salariés s'intéressant aux nouvelles technologies, n'est « que » troisième dans cette étude.



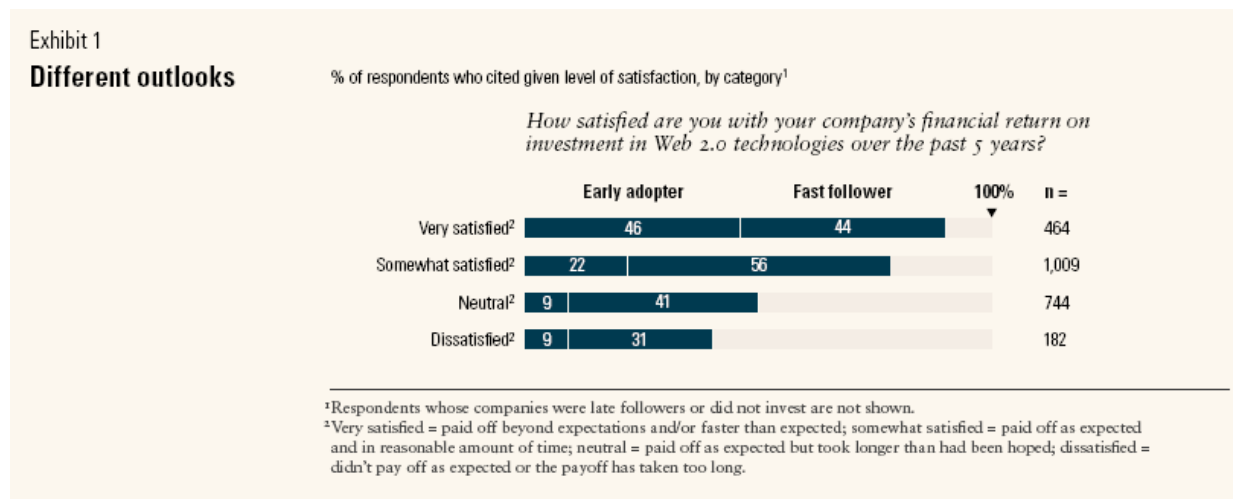
La R&D qui a le plus à gagner de ces techniques en termes d'innovation occupe une place étonnante. Cela est sans doute dû à la faible représentativité de collaborateurs de ce type de département dans le panel.

Enfin, les services Logistique et Production semblent les moins intéressés. Ceci tient peut-être au fait que leur activité regroupe des personnels moins familiers de l'informatique dans leur usage professionnel et une proportion de cadres moins importante. Ces derniers étant les plus exposés dans leur activité quotidienne aux nouvelles technologies de l'information.

## 2) L'opinion des dirigeants

L'étude McKinsey de 2007 aborde la question du Web 2.0 et des nouveaux sociaux sous un angle plus financier et plus orienté business que l'étude précédente. Elle la complète dans le sens où elle ne donne pas la parole à tous mais uniquement aux cadres dirigeants, les plus en prise avec la stratégie de l'entreprise. Un certain nombre d'écarts émergent d'avec l'étude précédente.

Dans les deux schémas ci-dessous, on constate que les décideurs, avec un recul d'expérience de 5 ans, sont largement satisfaits de leurs investissements dans les technologies Web 2.0.



Rétrospectivement elles considèrent que si elles ont investi au bon moment, elles auraient du investir davantage que ce qu'elles ne l'ont fait. Certains considèrent qu'ils auraient du investir plus tôt mais restent satisfaits de leur choix.

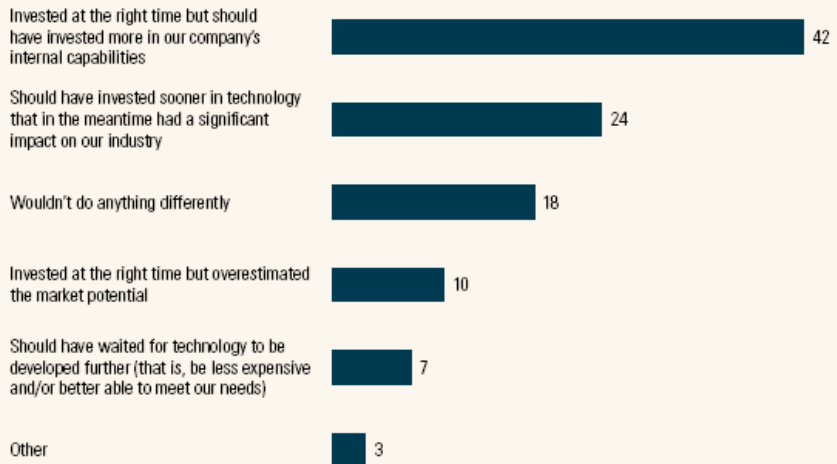
Le recul aidant, on constate en conséquence que le choix des technologies du Web 2.0 est vu de façon très positive et qu'il n'y a pas de remise en question de ce nouveau modèle de développement, d'interaction avec le client et de collaboration.

Exhibit 2

**Rethinking investments**

% of respondents (n = 2,623)<sup>1</sup>

*Given hindsight, what might your company have done differently during the past 5 years to make more effective investments in Web 2.0 technologies?*



<sup>1</sup> Respondents who answered "don't know" are excluded; figures do not sum to 100%, because respondents could select multiple answers.

Au palmarès des technologies dans lesquelles les entreprises investissent encore actuellement, on trouve le développement des sites Web, les outils capables de faire naître une intelligence collective (les outils collaboratifs) et les sites d'échanges de données (peer to peer, sur le modèle d'E-mule par exemple).

Les outils de réseautage social occupent la quatrième place. Ce qui confirme l'intérêt pour ce phénomène.

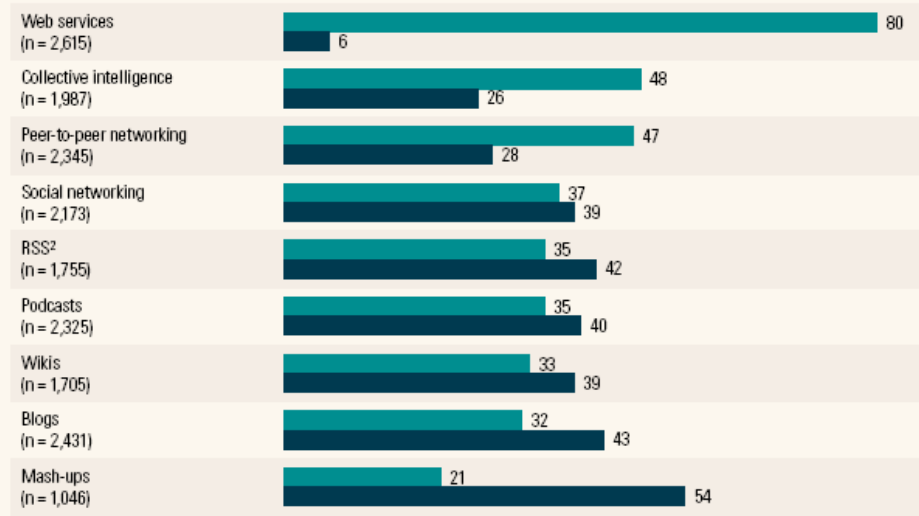
Exhibit 3

**Popular bets**

% of respondents<sup>1</sup>

■ Using or planning to use  
■ Not under consideration

*Is your company investing in any of the following Web 2.0 technologies or tools?*



<sup>1</sup> Respondents whose investment plans are uncertain are not shown; respondents who answered “not familiar enough to say” or “don’t know” are excluded.

<sup>2</sup> Really Simple Syndication.

C’est en Chine et en Europe que l’intérêt pour ces réseaux est le plus marqué. La France occupe donc une place un peu à part dans ce phénomène.

Exhibit 5

**A choice of technologies**

% of respondents using or planning to use Web 2.0 technologies

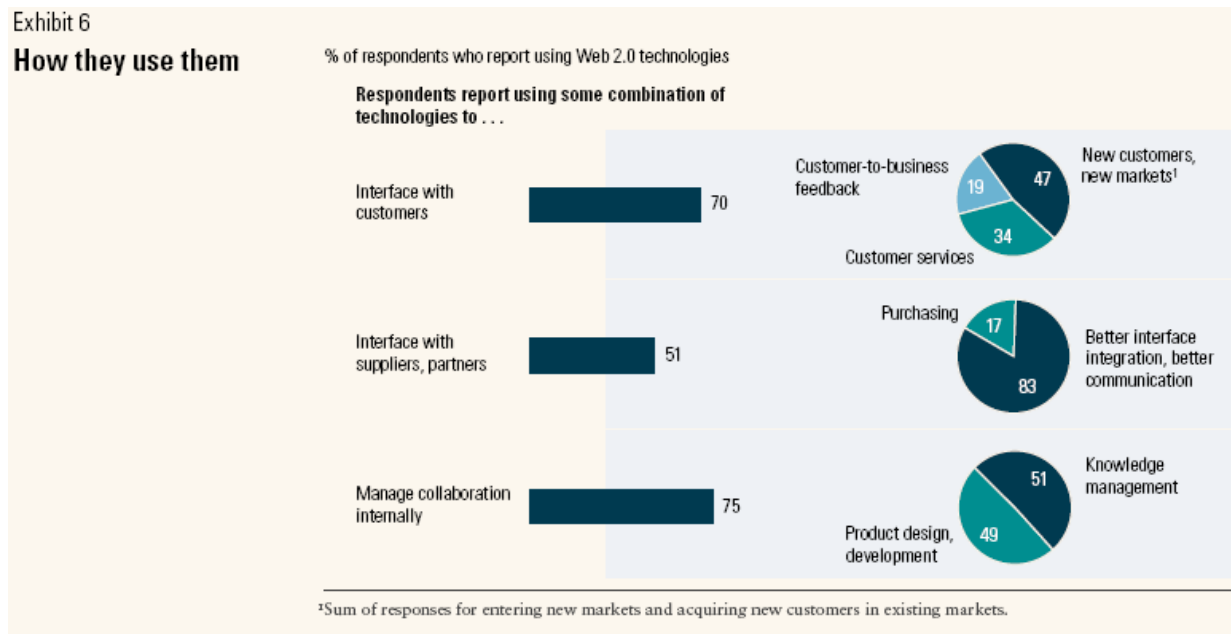
■ Low ■ Medium ■ High

	Asia-Pacific	China	Europe	India	Latin America	North America	Other developing markets
Blogs	25	20	26	29	23	32	19
Collective intelligence	32	37	35	33	31	30	35
Mash-ups	7	6	8	10	5	8	6
Peer-to-peer networks	43	50	38	39	43	37	39
RSS <sup>1</sup>	19	20	20	18	17	25	20
Social networks	22	36	30	29	28	27	29
Wikis	19	10	23	26	17	20	12

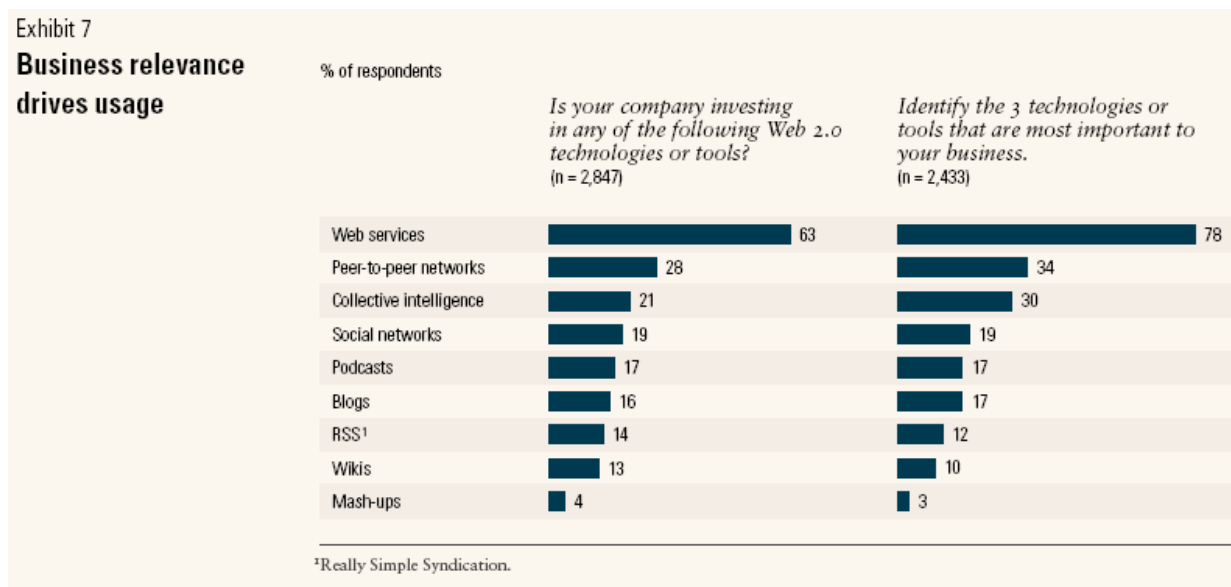
<sup>1</sup> Really Simple Syndication.

Si les technologies du Web 2.0 sont traditionnellement ressenties comme relevant du monde de la relation client et du marketing, il semble en réalité que leur première utilisation soit

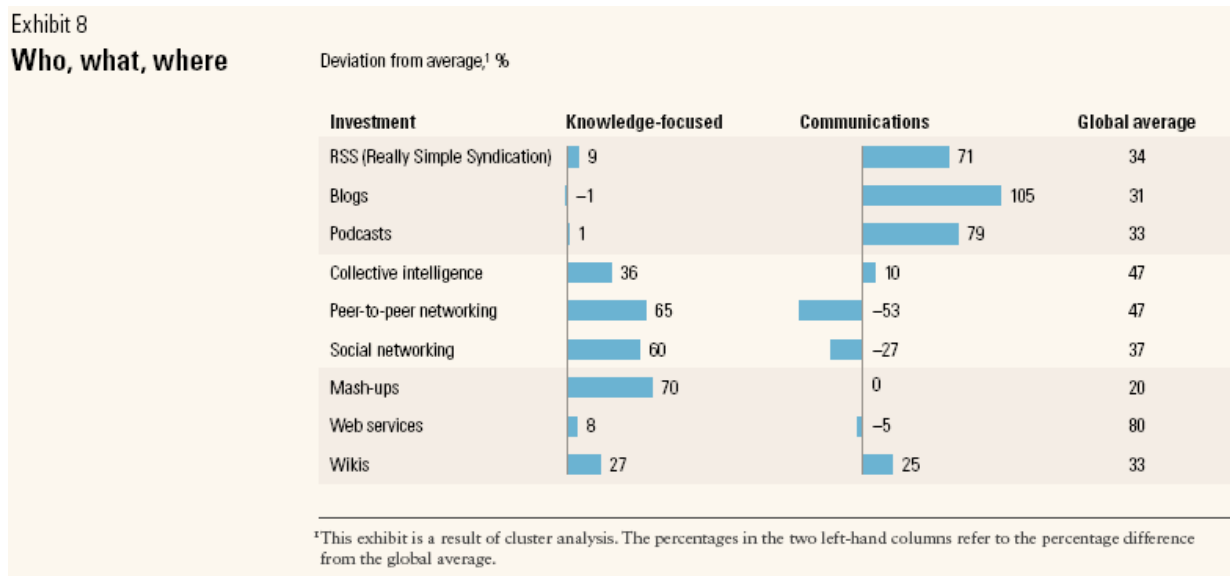
centrée sur le travail collaboratif. Et ce, avec une légère prééminence de la gestion des connaissances (51%) sur le développement des produits (49%).



Quand on demande aux cadres dirigeants quelles sont les technologies qui ont le plus d'importance pour leur activité, ils évoquent le travail collaboratif en troisième et les réseaux sociaux en quatrième position assez loin derrière. Les outils les plus médiatisés (réseaux sociaux, blogs, wikis, flux RSS, podcasts) semblent présenter un intérêt très relatif et sont assez éloignés des problématiques purement business.



Quand on étudie les chiffres de façon plus détaillée, on se rend compte que plus les entreprises sont centrées sur la connaissance (le High Tech, le conseil, les services...) plus la notion de réseau social prend de l'importance. Ceci tenant au fait que « la valeur réside dans les interactions », comme le rappelle Sébastien Emeriau, Responsable e CRM chez Danone dans son interview.



Parmi les personnes interrogées dans ce panel, beaucoup s'interrogent sur le retour sur investissement de ces technologies. Après tout la question de la justification de leur mise en place au regard des coûts associés est légitime. Le sentiment le plus général est qu'il est encore trop tôt pour le savoir, même si les impacts sur la relation client et l'activité sont importants, comme nous l'avons vu plus haut.

L'intérêt économique étant mis de côté, les cadres interrogés accordent de la valeur à ces outils tant pour leur usage interne (parce qu'ils facilitent et améliorent la collaboration) qu'externe (en renforçant le lien avec les clients, les fournisseurs et les partenaires commerciaux).

De là à parler d'avantage compétitif il y a une étape à franchir. D'abord parce que ces technologies sont simples et rapides à mettre en place (l'avantage ne dure donc pas longtemps) ensuite parce qu'il est très difficile de quantifier cet avantage par exemple pour ce qui concerne le travail collaboratif. Carlos DIAZ de BlueKiwi, que nous avons interrogé,



considère qu'il vaut mieux évaluer la réussite (ou la non réussite) du projet pour lequel il est utilisé que l'outil lui-même, dans l'absolu.

### **3) Le process de recrutement**

Pour compléter notre réflexion sur la place du Web 2.0 et des réseaux sociaux nous avons choisi de nous concentrer sur une activité Ressources Humaines pour voir dans quelle mesure elle est aujourd'hui encore impactée.

L'Etude menée par le cabinet Robert HALF offre un éclairage très intéressant sur le process de recrutement ; process qui, comme nous l'avons vu, offre un certain nombre de perspectives aux entreprises qui souhaitent s'engager dans les technologies du Web 2.0 ou des réseaux sociaux. Les entretiens individuels menés ont pu faire apparaître, chez DHL Express notamment, que les sites Web de réseaux sociaux pouvaient devenir un terrain de recherche des ressources rares pour les entreprises. Qu'en est-il au niveau global ?

L'étude fait apparaître pour les responsables français :

#### Ce qu'ils font :

- 73% exploitent les candidatures spontanées qu'ils ont reçues
- 47% publient leurs offres d'emplois sur les sites d'emploi spécialisés
- 46% font paraître leurs annonces dans la presse écrite spécialisée
- 45% publient leurs offres d'emplois sur les sites d'emploi généralistes
- 43% font paraître leurs annonces dans la presse écrite quotidienne
- 40% recourent à un cabinet de recrutement ou une agence d'intérim.

#### Ce qu'ils ne font pas / plus :

- 71% ne participent pas aux salons de recrutement ou aux bourses à l'emploi sur les campus
- 82% n'utilisent pas les CV thèques des sites d'emploi
- 86% délaissent les outils en ligne de ciblage (sites d'emploi permettant de présélectionner des candidats potentiels en fonction du poste à pourvoir)
- 87% ne réalisent pas de podcasts pour recruter via le site de l'entreprise
- 94% ignorent les réseaux « traditionnels ».

- 95% n'entretiennent pas de présence sur les sites de socialisation ni ne recourent aux blogs professionnels.

Il est surprenant de noter que si la littérature managériale fait grand bruit des actions collectives de recrutement sur les sites de réseaux sociaux, la réalité globale leur donne une place réduite. On se souvient de la campagne de recrutement menée conjointement par plusieurs entreprises françaises pionnières dans ce domaine, dont L'Oréal et Areva sur Second Life. L'étude que nous présentons ici démontre que les nouveaux réseaux sociaux ne semblent guère efficaces aujourd'hui pour les recruteurs.

Ceci est à mettre en perspective avec les retours obtenus des recruteurs questionnés. On l'a vu, un responsable marketing interrogé avoue même ne jamais avoir été contacté une seule fois par un recruteur sur le site Viadeo, alors qu'il était en recherche active par ailleurs. Son profil (école supérieure de commerce de premier rang et grand groupe international) avait pourtant de quoi attirer. Il faut imaginer que seules les chasses spécifiques sont de nature à déclencher l'utilisation de ces outils par définition chronophages et pas toujours susceptibles de contacter des candidats en veille active.

Pourtant, on l'a vu, les professionnels de la fonction RH s'intéressent de près à ces outils. Spécialiste du recrutement, Laurence Sauzey (Bernard Juillet Consultant) indique qu'elle cible les sites : « *Plaxoplus : cible très internationale ; Viadeo : plus middle management ; Copains d'avant : pour des postes plus spécialisés, plus techniques et moins diplômés (...)* Même si certains accès sont payants pour les cabinets, on les utilise (...) Toutes les populations qui ont une culture réseau forte, sont très présentes et donc recherchées par ce biais (ex : les écoles plus que les universités) (...) Nos recruteurs ont été formés pour une utilisation professionnelle sur les sites externes. C'est vraiment intégré dans le processus de professionnalisation ».

A travers nos interviews, d'autres méthodes de recrutement pointent. Le manager de [seloger.com](http://seloger.com) que nous avons interrogé nous a indiqué que son entreprise fonctionnait beaucoup sur le modèle de la cooptation. « *Le taux de recommandation est élevé dans notre entreprise* », indique-t-il. « *La cooptation marche très fort même si elle n'est pas rémunérée* ». De même en est-il chez AT Kearney, dont la DRH explique : « *Nous avons un système important de cooptation interne baptisé « Name your firends », avec un incentive à la clef. Les consultants envoient le CV de la personne qu'ils recommandent ainsi qu'une lettre*

*d'accompagnement expliquant pourquoi ils présentent ce candidat. Cela fonctionne bien* ». Stéphane de Pontbriand, responsable support technique B2C Dell Inc. parle lui aussi de cooptation avec octroi d'une prime de 1500 euros si la personne reste.

La place secondaire de la technologie podcast ou du blog, très utilisés dans le cadre du Web 2.0, n'est de ce fait pas très surprenante. Elles apparaissent en décalage avec des pratiques beaucoup plus courantes.

A l'échelle internationale, maintenir leur présence sur les sites communautaires (Viadeo, LinkedIn, Facebook, My Space, Xing...) n'intéresse pas massivement les entreprises. C'est clairement le cas pour 99% des responsables tchèques, suivis par 98% de leurs homologues japonais qui ont volontairement choisi de délaissé cette piste.

Toutefois, quelques responsables continuent d'y voir un intérêt et y recourent, à Hong Kong (33%) ainsi qu'à Singapour (21%) et au Brésil (18%). En France le désintérêt est important. Dans notre panel toutefois, Stéphane Lotz indique que Banque Populaire réalise un test sur Viadeo, et Corinne Jacomin précise que DHL a demandé à des agences de réfléchir à la question. Ex : comment communiquer via les nouvelles technologies à la cible jeunes diplômés (ex : e cards à des réseaux d'école...). *« Le recrutement sur Viadeo n'a pas encore apporté de résultats concrets mais donne de la visibilité sur DHL comme utilisateur des nouvelles technologies. Cela développe l'image employeur »*.

Au final, cette étude fait ressortir que les méthodes les plus classiques (candidatures spontanées, diffusion d'annonce...) restent les préférées des recruteurs.

Seule nouveauté : l'e-mail est devenu le canal préféré des responsables pour recevoir une candidature (57% des réponses).

#### **4) Essai de typologie**

Si l'utilisation des réseaux sociaux ne paraît pas être au niveau de ce qu'en dit la presse, toutes les entreprises ne semblent pas adopter la même attitude face à ces outils. On peut observer trois types de comportement chez les entrepreneurs en matière d'adoption des

réseaux sociaux : les «oui, pourquoi pas», les «oui, mais sous contrôle», les «non, sans intérêt ou trop dangereux», sans pouvoir donner pour autant des pourcentages précis de leur répartition, tant les résultats sont divers dans la presse papier et sur le Web.

### Les «oui»

Dans cette catégorie se rangent les entreprises qui surfent sur la vague du Web 2.0, affirment avoir fait des réseaux sociaux un outil professionnel et encouragent leurs salariés à s'en servir.

Les réseaux sociaux leur semblent idéaux pour communiquer, donner leur avis, recruter, rechercher, améliorer leurs ventes. On peut citer parmi eux, Aerotek, Microsoft, Shell Oil, Procter & Gamble, General Electric ou encore Google (1/3 de ses salariés auraient leur profil sur Facebook).

On trouve aussi dans ce cas de figure les entreprises qui ne saisissent pas très bien les enjeux liés à ces applications mais ne voient pas non plus comment, sans paraître brutales, empêcher leurs salariés de se rendre sur les sites de réseaux sociaux, alors qu'ils le font déjà fort probablement depuis leur domicile.

Dans notre panel figure ici les pourfendeurs des réseaux sociaux : agences spécialisées (BlueKiwi, Boostzone...). Et souvent, les spécialistes du recrutement (Bernard Juillhet...).

### Les «oui, mais»

Les entreprises dans cette posture voient aujourd'hui un intérêt limité aux réseaux sociaux, leur prêtant un rôle possible en tant que substitut du courrier électronique.

On trouve également là les entreprises qui cherchent à cadrer l'utilisation des réseaux sociaux.

Forrester Research annonce que 14 % des entreprises ont déjà pris des mesures disciplinaires à l'encontre de certains salariés qui abusaient, 5 % en auraient déjà renvoyés pour offenses liées au réseau social. Le cabinet de consultants explique aussi que plus de la moitié des

entreprises ont peu à peu restreint l'accès du réseau social Facebook à leurs salariés ; c'est le cas de Citigroup, Goldman Sachs, JP Morgan, UBS, feu Lehman Brothers.

Cela dit, la situation ne leur semble pas définitivement bloquée : *«Les pièges de telles applications sont évidents et facilement évitables. Bien managés, les réseaux sociaux peuvent apporter un appel d'air dans la collaboration professionnelle»*, résume pour elles le cabinet Forrester.

On trouve ici la plupart des entreprises de notre panel. Certaines ont fait des expérimentations sur les réseaux existants dans des domaines marketing ou RH (Saint-Gobain, Areva...). D'autres envisagent des tests pour le recrutement (Banque Populaire). La plupart ont des salariés qui constituent des groupes (DHL, Danone).

#### Les «non»

Aux yeux de ces entreprises, les réseaux sociaux n'auraient pas vraiment leur place dans le contexte de l'entreprise.

Elles ne saisissent pas vraiment l'intérêt de ce type d'application, ses enjeux et le potentiel qu'il peut représenter pour l'atteinte de leurs objectifs d'affaires ; elles se demandent notamment si la maîtrise de ces réseaux peut réellement être demain un avantage compétitif pour elles.

Beaucoup manquent également de connaissance sur ce phénomène émergent.

Ce sont les plus sceptiques de notre panel. A tout le moins ceux qui paraissent les plus « éloignés » du phénomène (Institut Curie, Bayer..).

## **B – Freins et blocages**

De façon plus détaillée, on observe que des freins de différente nature peuvent ralentir ou empêcher la mise en place de nouvelles solutions issues du Web 2.0 ou des réseaux sociaux. En dehors des limites d'ordre économique (moyens humains et financiers à dédier, ressources, investissements...), il semble que ces freins soient d'ordre technologique et culturel.

### **1) Les entraves technologiques**

Les entraves technologiques au développement des solutions issues du Web 2.0 sont principalement à rechercher dans les risques qu'elles font courir à l'entreprise. En effet, l'utilisation de ces technologies a pour conséquence première d'augmenter la circulation des informations et d'élargir la surface d'exposition des entreprises sur le Web. Ce faisant, elles s'exposent bien évidemment plus que d'autres à des attaques extérieures. On a ainsi constaté que des hackers peuvent créer leurs propres pages sur des sites sociaux et ainsi introduire des codes malicieux qui infectent les autres inscrits et, par leur intermédiaire, les entreprises dans lesquelles ils travaillent. Plusieurs des personnes que nous avons interrogées ont évoqué les dangers en termes de sécurité des informations et de sécurité informatique (hackers) comme des freins au développement des réseaux dans leur société. C'est notamment le cas de Fabrice Larcher, DHL Express, de Stéphane Lotz, Banque Populaire, ou encore de Nathanaël Nord, Areva.

Si l'introduction de virus est redoutée de l'ensemble des responsables de systèmes d'informations, la conservation et la confidentialité des données apparaît être une préoccupation encore plus présente. En effet, outre que l'ouverture que suppose le Web 2.0 favorise la pénétration d'intrus au cœur des systèmes d'informations, l'usage que font les utilisateurs de réseaux sociaux des informations obtenues grâce aux moyens mis à leur disposition au sein de l'entreprise apparaît très préoccupant.

Ainsi, selon Clearswift, «42 % des employés âgés 18 et 29 ans abordent des sujets relatifs à leur travail sur des sites de réseaux sociaux ou sur des blogs». Frost & Sullivan affirme que « le risque de fuite de données est cent fois plus important qu'avec les courriels parce que n'importe qui peut accéder aux réseaux sociaux ».

Les cabinets d'études se montrent alarmistes sur le sujet, et en effet, tout atteste que la confidentialité des informations collectées est bien malmenée sur les réseaux sociaux, particulièrement en ce qui concerne les données personnelles. Ainsi, ces sites sont couramment utilisés par les cabinets de recrutement pour glaner des informations additionnelles sur les candidats reçus en entretien. De plus en plus de personnes sont « google-isées » par les recruteurs, nous l'avons vu précédemment. Les entretiens individuels ont fait apparaître que de nombreux services de recrutement recherchaient toutes les informations disponibles sur les candidats en *short list* « au cas où ». Il serait légitime de s'interroger sur l'usage qui est fait de ces informations et la pertinence qu'elles peuvent réellement avoir. Cette question revêt une acuité toute particulière à l'heure où le réseau Facebook vient de donner accès à ses profils au moteur de recherche Google. La recherche sur certaines des données personnelles qu'il collecte est ainsi ouverte à tous ! On trouve même sur le Web aujourd'hui des moteurs de recherche dédiées aux données personnelles (Spock, Wikiyou, Wink...) qui mettent à contribution Wikipédia et les sites de réseaux sociaux comme LinkedIn pour dénicher des informations sur les personnes.

Toujours plus fort, on va jusqu'à proposer aux internautes, conscients du danger qu'ils encourent à éparpiller leurs données personnelles sur le Web, des armes pour se défendre. Le site ReputationDefender se propose ainsi d'effacer pour eux toute trace des données et informations qu'ils ont pu laisser lors de leur passage sur le Web.

La difficulté de garantir la confidentialité des informations, notamment à l'égard des ses propres salariés apparaît donc comme l'obstacle majeur au développement des technologies du Web 2.0 au sein des entreprises, il n'est toutefois pas le seul. Ainsi, nombre de personnes rencontrées dans notre enquête ont fait état de la « fracture numérique » qui existe entre les salariés qui ne sont pas tous, loin s'en faut, au même stade de maturité dans l'utilisation des outils numériques. Réduire ces disparités nécessiterait des efforts de formation importants que toutes les entreprises ne sont pas prêtes à faire.

Les réticences culturelles au développement des solutions basées sur le Web 2.0 expliquent cette attitude.

## **2) Les entraves culturelles**

Les arguments invoqués pour justifier la défiance à l'égard des nouveaux réseaux sociaux dans les organisations sont les mêmes que ceux qui avaient été mis en avant lors de l'essor d'Internet et de la messagerie électronique à la fin du siècle dernier et en particulier le danger que ces outils font courir à la productivité de l'entreprise.

Les réseaux sociaux et toutes leurs extensions représentent le symbole de cette nouvelle forme d'improductivité incontrôlable avec les moyens classiques.

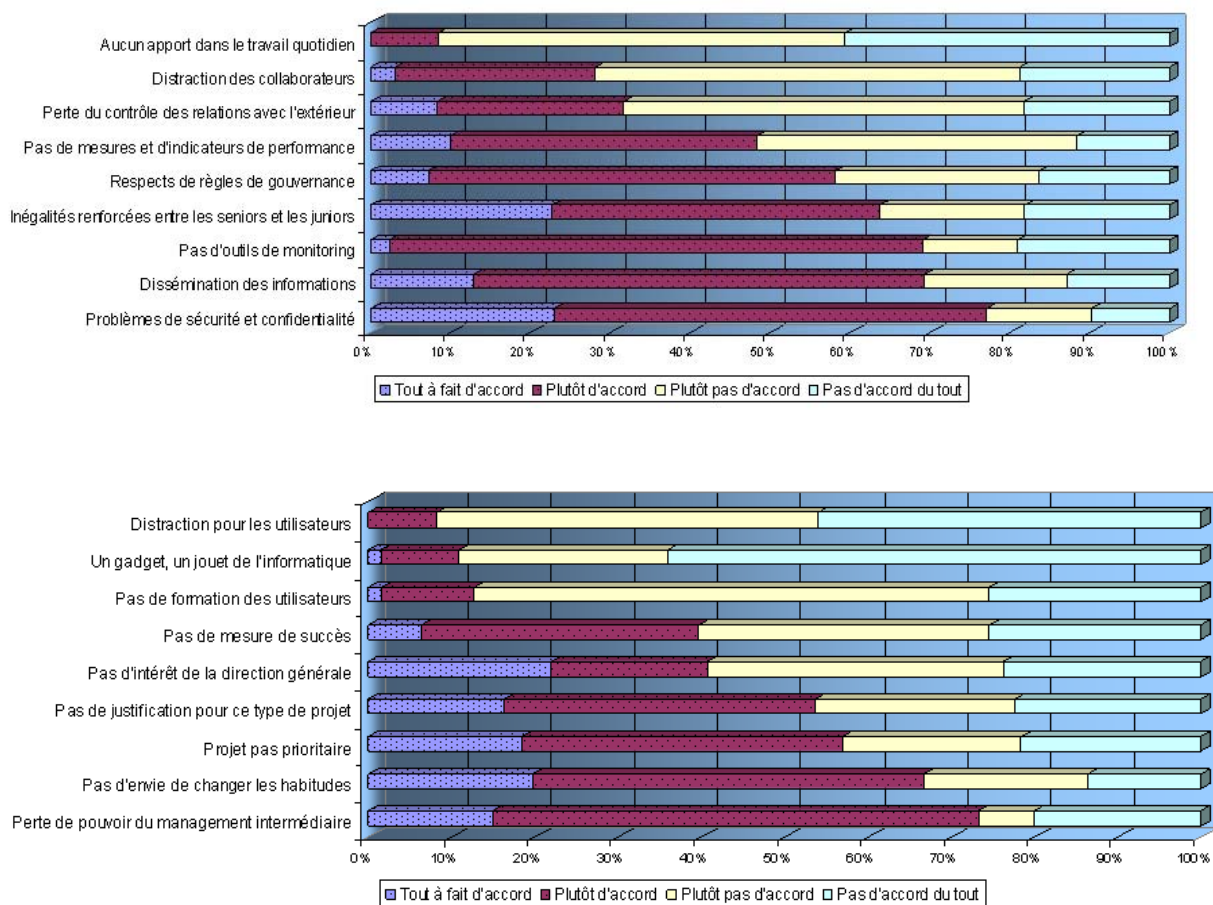
Clearswift (spécialiste de la sécurisation de données) crie au scandale. Selon lui : « *plus d'un quart des jeunes collaborateurs passent trois heures, quelquefois davantage, sur des sites Web tels que YouTube ou MySpace pendant leur temps de travail...* ». L'entreprise australienne, SurfControl, avance même des estimations chiffrées sur l'improductivité liée aux réseaux sociaux : elle a évalué à 5 milliards de dollars par an, le prix que coûterait aux employeurs de son pays l'utilisation par leurs salariés de sites de réseaux sociaux.

Son calcul est le suivant : une heure par jour sur Facebook pendant un an coûterait 6,20 \$ par salarié, multiplié par 800 000 salariés (nombre de salariés en Australie), on aboutirait à un total de 5 milliards annuel.

« *Dans une boîte tournée vers le business, les décideurs pensent que cela peut détourner les gens de la productivité* », analyse Stéphane Akinin, directeur e-communication AXA.



L'étude JEMM classe de la façon suivante les inhibiteurs aux développements des réseaux sociaux :



Outre des inquiétudes face aux coûts (ou aux pertes) qu'engendrerait l'utilisation des réseaux sociaux dans les organisations, les interrogations quant aux aspects légaux, sont souvent invoquées pour justifier un certain immobilisme. Parmi celles-ci, la question de la propriété du travail réalisé en mode collaboratif ou surtout, la question de la responsabilité de l'employeur en cas de débordement de ses salariés sur le Web sont celles qui soulèvent le plus d'inquiétude.

Ces arguments financiers et légaux semblent toutefois masquer une crainte beaucoup plus profonde : la peur de voir remis en cause les modes d'organisation qui existent aujourd'hui. A l'instar de Christophe Mattler, Chef de projet Systèmes d'Informations Institut Curie, plusieurs de nos interlocuteurs évoquent la remise en cause de l'organisation hiérarchique, la modification des rapports d'influence et la perte de contrôle de l'outil par le management comme autant de freins à l'instauration des réseaux. C'est notamment le cas de Nathanaël

Nord (Areva), de Stéphane Lotz (Banque Populaire) ou encore de Sébastien Emeriau (Danone). Laurence Huré (Saint-Gobain), analyse le risque de la façon suivante : « *Si on décide de faire quelque chose qui nous échappe, on ouvre une boîte de Pandore, on crée des contre-pouvoirs. Les blogs, par exemple, supposent qu'on ne soit pas dans un contexte de restructuration, de vente de filiales, supposent des opinions modérées. Sinon, on risque la création de contre pouvoirs internes énormes* ». Aux yeux d'Antoine Bosonnet, DRH Neuf Cégétel : « *C'est un puissant moyen de régulation sociale ; un vrai contre pouvoir qui ouvre l'accès de l'information à tous* ».

En effet, l'introduction des nouveaux réseaux sociaux au sein de l'entreprise entraîne l'apparition de nouveaux modes de travail. Comme le rappelle un article intitulé « *Le système d'information social, premier levier de l'engagement du personnel sur un projet d'entreprise* », (..) « *Les outils sociaux sur Internet ont engendré de nouveaux modes de changement par le bas. Par leur intermédiaire, des liens s'établissent directement entre des personnes issues d'organisations différentes aux quatre coins du monde, et les réseaux d'influence se reconfigurent. Grâce aux espaces de collaboration virtuels, des communautés d'enseignement et de renseignement s'auto-organisent autour d'un métier ou d'une offre, des équipes se créent et se structurent sur des projets nouveaux nés à leur initiative* ». Pierre-Hervé Bazin (Bombardier), ajoute : « *Le blog modifie les relations des gens entre eux. C'est une petite révolution culturelle. C'est un nouveau mode de régulation de l'information* ».

Toutefois, appartenir à une communauté entraîne nécessairement dans les faits l'exclusion de ceux qui n'y appartiennent pas. En pratique, les modes de fonctionnement introduits par le Web 2.0 et les nouveaux réseaux sociaux, tendent à priver le management de son rôle central de diffusion de l'information et de coordination et donc à remettre en cause son existence.

Cette conséquence de l'introduction des nouveaux réseaux sociaux apparaît très présente à l'esprit des personnes interrogées dans le cadre des enquêtes quantitatives. Ainsi, 72% des personnes interrogées font état de cet aspect de la question pour expliquer les réticences à l'introduction du Web 2.0 au sein de leur entreprise.

Dans le cadre des entretiens qualitatifs menés pour éclairer ces résultats, il nous a été encore plus clairement présenté que la perte de pouvoir du management intermédiaire et la remise en cause des structures traditionnelles était, dans nombre d'entreprises, le principal obstacle au

développement de l'utilisation des technologies du Web 2.0. Il apparaît d'ailleurs que plus une entreprise possède des procédés bien établis, plus cet obstacle apparaît important.

Pour rappel, à la question : « *Pensez-vous que la présence des réseaux sociaux remette en cause la hiérarchie ?* », Philippe Vivien, DRH Areva répond : « *Oui, c'est fait pour cela !!!* » Luis Alborela, de Boostzone, indique pour sa part : « *Cela va bouleverser le rôle du leader. Ces rôles vont être moins définitifs* » ; Audrey Mireux, Consultante en outplacement, BPI, estime que les collaborateurs « *auront tendance à avoir moins recours à leur manager* » ; Nicolas Bartel, Directeur Eurogroup, estime que : « *L'élitisme est la mort de la démarche en réseau. Cela remet en cause les rites managériaux. Il faut être moderne aujourd'hui. Le manager doit accepter de lâcher prise, de ne pas tout contrôler* ».

Symétriquement, les réticences à voir s'implanter les modes de fonctionnement issus des nouveaux réseaux sociaux peuvent provenir des salariés eux mêmes, car, si les avantages à travailler en réseau apparaissent en théorie évidents, ils ne sont pas pour autant naturels à tous.

En effet, l'individualisme est un comportement très ancré dans nos mœurs et il serait illusoire de croire qu'un employé contribuera et partagera des connaissances pour le seul bénéfice de l'entreprise. De surcroît, les affinités conditionnent profondément nos comportements et bonnes volontés. Dès lors, les relations de collaboration imposées seront toujours moins réactives, adaptées et productives que celles qui ont en commun des centres d'intérêt.

Dès lors, tenter d'imposer un mode de fonctionnement en réseau peut aboutir à un clash culturel entre salariés et révéler une fracture générationnelle entre la génération Y et les autres par exemple.

Un dernier obstacle à la diffusion au sein des organisations des modes de fonctionnement basé sur les nouveaux réseaux sociaux tient au contrôle que peut vouloir exercer l'employeur sur ses salariés par leur intermédiaire de crainte de voir sa communication lui échapper totalement. Cette surveillance peut entraîner de multiples dérives que décrit Jacques Attali qui nous prédit dans son dernier essai *Une brève histoire de l'avenir*, l'avènement d'une société «d'hyper surveillance» où les entreprises collecteront toutes les données concernant leurs employés grâce aux outils technologiques dont ceux-ci sont équipés. Dans ce contexte, il est évident que les salariés peuvent être réticents à jouer le jeu et à fournir des informations «sincères» sur les réseaux sociaux alors qu'ils se sentent sous l'œil de «Big Brother».

Rappelons également le poids des habitudes et de la résistance au changement. Nous l'avons dit, pour fonctionner efficacement sur un réseau, ses membres doivent partager et collaborer. Or l'information est souvent une denrée rare, que les collaborateurs stockent dans un fichier protégé par un mot de passe et une arborescence complexe. Travailler en mode « wiki » en délivrant son expérience et son savoir-faire nécessite de dépasser cette logique. « *La partie conduite du changement est lourde à gérer* », analyse Sébastien Emeriau (Danone). « *Et peut ne pas être vécue comme enthousiasmante par les salariés* ».

Enfin, il convient de noter que plusieurs de nos interlocuteurs invoquent un manque de connaissance. « *Méconnaissance des outils et gains associés* », pour Corinne Jacomin (DHL Express) ; « *Manque de connaissance* » pour Hélène Sénèque (Bayer), qui précise : « *On ne se pose même pas la question* » ; « *Manque de maturité* » pour Laurence Huré (Saint-Gobain) ; « *Manque de connaissance et de motivation de l'encadrement supérieur* » pour Caroline Marionnaud (Areva). Et Pierre-Hervé Bazin (Bombardier) de conclure : « *On ne s'est tout simplement pas penché sur le sujet. Le problème de l'investissement est secondaire. C'est plus une problématique de changement culturel des directions. Le problème de fond c'est : « quel est l'objectif de ces outils ? ». On ne voit pas la plus value* ». Pour Jean-Christophe Loubet (Saint-Gobain) : « *Le premier sentiment qui se développe est « à quoi cela va-t-il me servir » ?*

Apparaît ainsi en filigrane la question du retour sur investissement.

Comme pour tout investissement, restera souvent à convaincre les directions générales des bienfaits de ces nouveautés. Luis Alborela, Boostzone, indique à ce titre : « *La demande arrive quand un dirigeant a envie de prendre le sujet à bras le corps (...) La réussite tient souvent au fait qu'un patron va porter ou non le sujet* ».

## C – Enjeux et perspectives

### 1) Les questions à se poser

On le perçoit, l'arrivée des réseaux virtuels dans l'entreprise apparaît à la fois comme un changement et comme un nouveau champ d'intérêt pour la fonction RH.

Elle n'en pose pas moins un certain nombre de problèmes sur lesquelles les entreprises semblent aujourd'hui expérimenter et apprendre en marchant, tant le recul sur cette nouveauté manque encore.

Au-delà de celles que nous avons pu évoquer, se pose notamment la question de la généralisation de ces pratiques : toutes les entreprises ont-elles vocation à favoriser l'émergence de ces réseaux ou certaines mieux équipées, recrutant des profils plus « *Web oriented* » sont-elles plus à même de le faire que d'autres ?

On peut également s'interroger sur le lien entre réseaux internes et culture d'entreprise : dès lors que l'on pousse à la constitution de réseaux, comment parvenir à fédérer tout le monde autour de valeurs communes et à favoriser « l'esprit de corps » plutôt que les réflexes claniques ?

Qu'en est-il de la « fracture interne » entre les collaborateurs dotés de moyens d'accès à ces réseaux et ceux qui ne le sont pas ? Olivier Bourrassé, Responsable du pôle « nouveaux vecteurs et multimédia », RFI compte le « *renforcement des cloisonnements sociaux* » comme une des implications les plus durables des nouveaux réseaux sociaux. De même que Robin Blondel, Responsable Marketing Wrigley France qui indique que leur émergence « *va entraîner une accentuation des castes (ex profil Facebook avec mention science-po)* ». Pour Philippe Vivien, DRH Areva, : « *Il y aura des différenciations selon les CSP (problèmes d'accès aux outils informatiques..)* ».

Dans ce cas, à quoi sert-il de se mettre en réseau si l'on risque de voir se reproduire des comportements déjà identifiés, les mêmes hiérarchies ? Comment de nouveaux réseaux sociaux peuvent-ils aider à «casser le moule» des réseaux établis ? A l'inverse, y'a-t-il un intérêt à développer des les réseaux sociaux électroniques qui rencontrent ceux de la vie

réelle ? Faut-il considérer les « nouveaux réseaux » en lieu et place de ceux existant aujourd'hui ? Les professionnels de la fonction RH doivent-ils les utiliser comme ils utilisent leurs réunions avec des pairs pour des échanges d'informations et bonnes pratiques et les réseaux d'écoles pour du recrutement ?

Sur quels fondements doivent se construire les réseaux ? Certains réseaux se fonderont sur des valeurs partagées, l'authenticité des relations, d'autres sur des formes de coopération, d'autres sur le simple intérêt : *« Tu me mets en relation, je te mets en relation »*.

Or plus on fonctionne en réseau, plus on calcule son réseau. Peut-on alors parler de modèle de sociabilité ? Comment des formes de relation, des formes de solidarité peuvent-elles émerger, peuvent-elles se construire ? L'avenir pourrait être à des formes beaucoup plus diversifiées de réseaux, certaines fondées sur le nombre, d'autres au contraire sur la raréfaction et la pertinence des contacts, d'autres encore sous formes très ponctuelles ou pour atteindre un objectif précis.

Qu'est ce qui structurera demain les réseaux sociaux auxquels nous appartiendrons : la logique des outils et des grands intermédiaires, la simple masse, ou d'autres formes plus maîtrisées par chaque participant ? Le domaine des réseaux sociaux en ligne est encore très jeune. Plusieurs années seront sans doute nécessaires pour en apprendre les bonnes pratiques, en identifier les formes efficaces. Leur émergence rapide, ainsi que leur diversité, montre en tout cas que la dimension sociale de l'usage des réseaux est désormais au premier plan des interrogations et des stratégies.

Par ailleurs, ces « nouveaux » réseaux ne risquent-ils pas d'amoindrir le contact « réel » entre collaborateurs d'une même entité ? Sensibles à ce point Laurence Huré (Saint-Gobain) et Héléne Sénèque (Bayer), interrogées dans le cadre de notre enquête disent continuer délibérément de favoriser leurs réseaux professionnels via la participation à des réunions, rencontres etc. « pour le côté humain ». Anne-Claire Lethbridge, DRH AT Kearney, parle quant à elle de l'importance de la proximité physique. *« On peut être plus ou moins sensible à cela. Mais on en a besoin. Sur les réseaux, on fait moins passer sa personnalité, son supplément d'âme. C'est une des limites que je ressens sur les réseaux virtuels »*. Jean-Christophe Loubet del Bayle, Manager e-business (Saint-Gobain) abonde dans son sens : *« Je crois à l'importance du maintien malgré tout de la dimension « physique » de la relation.*

*Meetic, par exemple, commence sur le web et finit... avec une rencontre. De même, il existe des réunions de bloggeurs ».*

On le voit, l'émergence des réseaux virtuels interroge à plusieurs titres.

Pour les entreprises qui choisiront d'en mettre en place, la question de leur régulation devra être posée : comment gérer la création de communautés et éviter les dérives ? Faut-il permettre à tout salarié d'ouvrir n'importe quelle communauté sur n'importe quel sujet, faire valider au préalable la demande par un responsable, voire ne faire proposer les thèmes de travail que par la direction ? Sans qu'aucune n'édicte vraiment de règle en la matière, il semblerait que les sociétés utilisant les technologies Web 2.0 aient trouvé une façon plus flexible d'apporter les technologies dans le business comparativement à des approches généralement *Top down*. Assurément, le foisonnement des réseaux ne peut se faire de manière totalement anarchique. Il se doit d'être piloté pour assurer la cohérence entre ce qui a du sens pour les collaborateurs et ce qui est générateur d'opportunités et de création de valeur pour l'entreprise.

Enfin, la question de la mesure de la performance de ces réseaux se fait également jour. Quels moyens associer à ces projets dès lors qu'on n'a pas idée de leur ROI ? On le perçoit, même pour les plus fervents défenseurs de ces nouveaux outils, les KPI ne sont pas évidents à trouver. Pour Carlos Diaz, BlueKiwi : « *Ils dépendent beaucoup du segment sur lequel on est positionné. Ils ne sont pas liés à l'outil lui-même mais à l'objectif business du projet* ». Aux yeux de Luis Alborela, Boostzone, : « *Sur un grand projet de transformation, il n'y a pas vraiment de KPI's en amont mais plutôt au fur et à mesure* ». Et Philippe Vivien, Areva, de préciser : « *C'est la même problématique que le retour sur investissement de tout l'immatériel* ».

## **2) Une évolution inéluctable**

Si les réticences apparaissent importantes et les interrogations nombreuses, des raisons économiques et sociologiques semblent rendre inéluctable l'intégration des nouveaux réseaux sociaux dans les entreprises, à tout le moins dans certaines d'entre elles.

### *a- Les raisons économiques*

Après l'ère agricole et l'ère industrielle, nous entrons aujourd'hui dans l'ère de la connaissance. L'avènement de cette nouvelle période entraîne une transformation de la manière dont les richesses sont créées et implique une profonde transformation de tous les secteurs qui y concourent. Ces transformations se traduisent par des modes de production de plus en plus ouverts.

Un exemple caractéristique de cette évolution concerne « la recherche et le développement ». Jusqu'à très récemment, ce secteur vital pour nombre d'organisations évoluant notamment dans l'aéronautique, l'automobile ou la pharmacie était jalousement protégé. Aujourd'hui, pour réduire les coûts et augmenter les capacités d'innovation, de nombreuses entreprises font appel sur ces sujets à des collaborations externes qu'elles trouvent sur des sites tel qu'InnoCentive.com, lancé par la société de pharmacie Eli Lilly en 2001 et qui compte aujourd'hui 500 entreprises utilisatrices dont des géants tel que Boeing, Novartis, Procter and Gamble, etc. Elles proposent aux internautes de rechercher des solutions à des problèmes qu'elles ne parviennent pas à résoudre ou mettent en concurrence des équipes internes et externes. Les propositions retenues sont récompensées.

Cet exemple met en lumière l'une des évolutions majeures du développement économique : la valeur ne tient plus dans la possession d'informations mais dans leur partage. Les entreprises ont besoin de partager, de collaborer pour produire et diffuser les biens et services de plus en plus complexes qu'elles mettent sur le marché. Elles ont également besoin d'intégrer le consommateur dans le processus de définition et de diffusion de ces produits. Ainsi, du fait des segmentations de plus en plus fines des offres, il apparaît plus opportun économiquement de créer des plates-formes sur lesquelles sont proposées des palettes de services et de laisser au consommateur l'opportunité du choix parmi ce qui lui est proposé.



La nécessité de mettre en place des outils de travail collaboratifs pour améliorer les modes de production, de vente et de prise en compte des attentes des clients a abouti à ce que nombre d'entreprises fonctionnent aujourd'hui en réseau avec leurs partenaires. C'est ce que Carlos Diaz (BlueKiwi) appelle le « cross boarder » (mise en œuvre de projet avec des parties prenantes externes).

Prenons ici l'exemple de Saint-Gobain Vitrage, dont témoigne Jean-Christophe Loubet : *« Avec l'équipe marketing, nous avons lancé au printemps dernier un show room virtuel sur Second Life de nos produits verriers, mettant en scène leurs performances. Des conférences se déroulent également sur des thèmes comme les économies d'énergie et le développement durable. Un jeu-concours autour de la connaissance des produits verriers et de leur efficacité écologique est également mis en place. Déjà nos collègues coréens avaient lancé une initiative sur le site Cyworld, très utilisé là bas, avec un design de manga.*

*Le coût de l'opération Second Life s'est élevé entre 25000 et 30 000 €. En interne, le retour sur investissement a été extraordinaire. Visuellement, le show room est très réussi. L'interactivité est très importante. Quant à savoir si nous touchons notre cible ? Il existe une communauté « verte » sur Second Life et nous espérons naturellement qu'ils parleront de nous. Nous recherchons les effets induits de l'opération.*

*Autre exemple en Angleterre : nous avons construit un site d'information avec échange / forum sur la question de l'isolation thermique. En fait, sur plusieurs sites, nos produits étaient cités. Nous avons préféré récupérer ces informations et tenter de maîtriser le débat « chez nous ». Au moins, on contrôle plus ce qui est dit sur nous. Le débat se fait de toute façon. Autant être impliqué ».*

Il est fort probable que les entreprises ayant lancé ce type d'initiatives acquerront la maturité nécessaire pour accepter de reconnaître les nouveaux réseaux sociaux en leur sein et adapter leur organisation en conséquence.

### ***b- Une pression interne***

Dans les années 70, les entreprises étaient équipées de terminaux et de *mainframes*. Peu de personnes étaient capables de les utiliser et autorisées à le faire. En 1980, IBM a lancé le PC. Initialement, les directeurs informatiques étaient défavorables au déploiement d'ordinateurs

individuels dans l'entreprise car ils redoutaient la complexité de la gestion qui allait en découler. Pourtant, sous la pression des employés qui se sont équipés de leur côté et qui n'acceptaient plus de ne pas avoir sur leur lieu de travail des outils aussi performants que ceux dont ils disposaient dans leur vie personnelle, les ordinateurs individuels ont finalement franchi le seuil des entreprises. Les utilisateurs sont donc devenus les prescripteurs.

Presque un quart de siècle plus tard, nous assistons à un phénomène similaire. Les salariés qui utilisent dans leur vie personnelle un certain nombre d'outils n'acceptent plus de ne pouvoir y recourir dans le cadre de leur vie professionnelle et exercent une pression sur les départements informatiques pour assouplir les *firewalls*.

La pression exercée par les salariés à l'intérieur de l'entreprise ne fera certainement que s'accroître dans les années à venir. En effet, elle n'est que l'une des expressions de l'évolution des modes de sociabilité vers ce qui a été appelé l'individualisme réticulaire, théorie exposée dans la première partie. Les technologies de l'information accompagnent et amplifient cette évolution en permettant l'autonomisation des individus et, dans le même temps, en rendant les relations entre eux beaucoup plus faciles et fluides. L'arrivée progressive de la génération Y sur le marché du travail amplifiera nécessairement ce phénomène. En effet, cette génération née après 1978, qui a toujours vécu connectée et baignant dans un flux d'informations, symbolise l'évolution décrite. Les entreprises devront donc s'adapter à cette nouvelle génération, à ses aspirations et à ses valeurs. Car si les pratiques du réseautage virtuel sont pour le moment restreintes à une petite part des collaborateurs (ceux qui sont le plus à l'aise avec l'Internet), il en sera tout autrement dans cinq ans, quand les nouveaux diplômés de la génération MySpace et YouTube arriveront sur le marché du travail. Nous l'avons perçu en menant nos entretiens : les plus jeunes de nos interviewés (tranche 20 – 30) sont les plus utilisateurs et « connaisseurs » des réseaux.

Les entreprises devront mener une réflexion de fond sur l'émergence de ces outils avant que les salariés de demain ne fuient celles... qu'ils trouveront trop ringarde. Nos interlocuteurs l'ont bien compris. « *On l'utilise en externe... on le fera en interne* », dit Nathanaël Nord, Areva. Pour Olivier Bourrassé, Responsable du pôle *nouveaux vecteurs et multimédia*, chez RFI, « *le rajeunissement des salariés fait qu'ils seront de plus en plus adepte de ces outils et qu'ils deviendront prescripteurs dans l'entreprise* ». Stéphane Lotz, Responsable mobilité et gestion de l'encadrement Banque Populaire l'indique également : « *Les nouvelles générations*

*qui arrivent sur le marché du travail vivent avec ces outils depuis longtemps et pousseront à leur arrivée dans l'entreprise ». Stéphane Aknin, directeur e-communication AXA Groupe le dit plus crûment : « Les gens sont bien équipés chez eux. Ils arrivent au bureau et c'est le tiers monde. Est-ce qu'on ne va pas au devant d'une génération Y qui ne viendra pas chez nous parce qu'on n'a pas les outils adéquats à leur proposer ? C'est hyper frustrant de constater qu'on met des moyens très évolués sur Internet et qu'en interne, on a la version du pauvre. On ne peut pas tenir la contradiction très longtemps. Il faut s'aligner ». Par ailleurs, « il faut être cohérent avec notre discours », ajoute-t-il. « Nous voulons être le « preferred employer ». Les réseaux sont une des pierres à l'édifice : donner les moyens de travailler mieux, de renforcer les moyens d'expression ».*

Enfin, force est de constater que les évolutions organisationnelles des entreprises, avec la multiplication des équipes projets, des organisations matricielles, du travail nomade encouragent l'utilisation des nouveaux réseaux sociaux et les rendent quasiment nécessaires. Anne-Claire Lethbridge en témoigne : « Dans nos métiers, on a des gens un peut esseulés, quand ils sont en mission. Les réseaux sont un moyen de les aider à garder le contact avec le bureau de Paris ».

Notons également qu'une forme de « pression » ou d'intérêt marqué peut-être exercée par une maison-mère déjà utilisatrice de ces outils. C'est ce qu'évoque Anne-Claire Lethbridge, d'AT Kearney, dont le siège est américain, ou Corinne Jacomin, de DHL Express, filiale de Deutsche Post World Net : « Récemment nous avons reçu un questionnaire de la Deutsche Post nous demandant de faire un point sur notre utilisation des technologies Web 2.0. Nous avons répondu sur la partie recrutement. A priori le Groupe veut savoir s'il y a un intérêt à développer ces solutions dans le monde ». Début 2009 un intranet plus interactif, plus orienté vers les communautés et le travail collaboratif verra le jour au sein du Groupe de 535 000 personnes. Dès à présent il est possible de poser n'importe quelle question (ou presque !) sur le blog du CEO de DPWN, Frank Appel dans la rubrique « Ask Frank ». Les salariés de tous les pays posent leurs questions directement et obtiennent du PDG des réponses concrètes. En fait de blog on parlera plus volontiers de FAQ (Foire aux questions).

Face à la double pression du désir croissant des salariés d'utiliser les outils déjà adoptés dans leur vie personnelle et de la nécessité pour les entreprises de favoriser l'ouverture et la collaboration, désormais source de la création de valeur, il fait peu de doute que les

entreprises adopteront à court ou moyen terme des organisations basées sur les réseaux sociaux.

Carlos Diaz (BlueKiwi) en est convaincu, et avance un dernier argument, d'ordre légal : *« Cela va devenir le moyen de travailler, comme le mail aujourd'hui. On va vraiment gérer les flux d'informations et de capitaliser toute cette énorme masse d'informations qui transite actuellement par les emails et qui n'est pas du tout partagée et exploitée. Tout cela est facilité par le statut juridique différent entre email et réseaux sociaux collaboratifs puisqu'on passe juridiquement d'une « correspondance privée » à une « base de données collectives » ».*

Si les entreprises ne paraissent pas vraiment avoir la possibilité de s'opposer à ce mouvement, quel sera alors le rôle de la DRH dans ce processus ?

### **3) Place et rôle de la DRH dans cette évolution**

Les changements sociologiques, culturels et organisationnels engendrés par le développement des réseaux sociaux et du Web 2.0 au sein des entreprises interrogent sur le rôle à jouer dans ces phénomènes par la Direction des Ressources Humaines.

L'étude de JEMM Research, présentée précédemment, montre une cruelle réalité. La DRH ne connaît pas (globalement) le Web 2.0 et les nouveaux réseaux sociaux. Elle explore certains outils mais, dans l'ensemble, elle montre une grande méconnaissance des phénomènes associés au Web 2.0. Elle n'apparaît pas dans une logique de capitalisation sur ses points les plus positifs.

Elle est également touchée de plein fouet par le gap générationnel. Combien peut-il raisonnablement y avoir de DRH de la génération Y (soit 30 ans aujourd'hui) ?

Les entretiens que nous avons menés font apparaître une forte attente des collaborateurs en direction de la DRH. Nicolas Bartel, d'Eurogroup, estime que la DRH est une excellente conceptrice mais éprouve parfois des difficultés à accompagner le changement, à être animatrice. Les DRH, « qui parlent aux gens » sont trop rares. Or là, il y a changement.

Sébastien Emeriau de Danone considère que *« les relations sociales, la façon de travailler, la communication interne sont des domaines RH impactés par ces phénomènes. La DRH a un rôle d'accompagnement du changement »*. De plus, s'agissant de communication employeur, *« elle doit être présente dans les réseaux externes »*. Il n'est pas le seul à exprimer

des attentes. Frédéric Toquin, de seloger.com, analyse : « *La RH va avoir un rôle important ; veille, administration, contrôle des contenus (forum), définition des rôles, fixer les limites. Vérifier, modérer* », et Christophe Mattler, de l'Institut Curie : « *J'espère que les RH exploiteront ces nouvelles possibilités en matière de développement des individus (détections des compétences, création de communautés de pratique, etc)* ». Pour Nicolas Bartel, Directeur Eurogroup : « *C'est le rôle de la DRH d'accompagner les personnes et de créer un cartographie du travail commun pour capitaliser dessus* ». Caroline Marionnaud note pour sa part, qu'il lui revient « *d'animer les communautés* ».

Selon Carlos Diaz, de BlueKiwi, : « *Toutes les enquêtes montrent que la reconnaissance et le sens sont les principales attentes des candidats. Cela devient donc un enjeu pour les RH de rendre les salariés davantage acteurs et de les reconnaître en tant que tel* ». Et pour Luis Alborela, de Boostzone : « *C'est avant tout une opportunité de repositionner la gestion du capital humain au centre de la stratégie de l'entreprise* ». Stéphane de Pontbriand, Responsable support technique B2C Dell Inc, le dit de façon plus ironique : « *Cela va peut être enfin permettre aux RH de faire autre chose que de l'administration et de se concentrer sur les aspects de développement* ».

Si ces attentes existent, qu'est-on alors en droit d'attendre de la Direction des Ressources Humaines ?

Sans doute qu'elle permette le déploiement et le pilotage des outils collaboratifs et des réseaux sociaux autour de trois objectifs principaux comme vu précédemment :

- Améliorer les relations entre les salariés et gérer plus efficacement la communication au sein de l'organisation.
- Moderniser les stratégies de développement des collaborateurs.
- Construire et accompagner le changement organisationnel qui en découle.

A ces objectifs actuels il faut ajouter d'autres points découlant des entretiens effectués :

- contrôler les contenus et agir en tant que « modérateur » c'est-à-dire un régulateur interne.
- En cela on retrouve son rôle traditionnel dans les relations entre les individus dans l'entreprise où la DRH (en appui du management) est là pour montrer les limites et rappeler les principes de la vie en société (plus précisément de la vie dans l'entreprise). La DRH est perçue comme

l'organe garant du droit d'expression tel qu'il se vit dans l'entreprise mais également comme le gardien de l'application du droit dans l'entreprise. S'il y a diffamation ou dérapages verbaux, ce sera son rôle de réagir.

- définir les usages : on attend de la DRH qu'elle fixe le cadre de l'utilisation de ces outils et de la communication associée. La procédure, le process, la Charte d'Utilisation ou quel que soit le nom qui lui est donné, doit obtenir sa validation. Nous avons vu précédemment (s'agissant du e-syndicalisme) que la DRH avait notamment toute latitude pour ouvrir l'accès des moyens informatiques de communication de l'entreprise, en définissant des conditions d'utilisation, aux organisations syndicales. Dans le même esprit une information du Comité d'Entreprise et du CHSCT semblent souhaitables.

- donner du sens. Dans un monde où les repères sont mouvants, les technologies du Web 2.0 accentuent la fracture entre ceux qui savent les utiliser et les autres. Phénomène générationnel, elles créent un fossé entre la génération Y et les autres. A plus forte raison pour les seniors. La DRH aura pour mission d'expliquer à quoi servent ces outils, en quoi ils peuvent contribuer à l'amélioration des conditions de travail (meilleure collaboration, plus grande souplesse, meilleure réactivité...), en quoi ils sont accessibles à tous. Ceux qui observent les yeux de leur manager rivés sans arrêt sur leur *Blackberry* le savent. La technologie peut vite aliéner. « Science sans conscience n'est que ruine de l'âme » écrivait François Rabelais dans *Pantagruel*. C'était en 1532...

Comment la DRH peut-elle y arriver ?

Il n'y a pas de recette miracle. Les personnes qui utilisent le Web 2.0 pour leur usage privé sont celles qui attendent de l'entreprise qu'elle les décline en interne. Il serait tentant d'attendre que des DRH de la génération Y arrivent aux responsabilités.

D'abord la DRH doit prendre conscience du phénomène. Il ne se passe pas une semaine sans qu'un quotidien économique ne produise un article sur la question. La compréhension du phénomène passe nécessairement par une bonne information.

Ensuite elle doit se familiariser avec les outils. Pour cela elle a le choix entre la découverte personnelle en privé ou les présentations organisées par les différents prestataires de ces services. Certaines sollicitations pourraient être l'occasion de mieux appréhender les avantages et les inconvénients associés de Web 2.0 et des réseaux sociaux. Car on l'a vu, le manque de connaissance est aujourd'hui criant, plusieurs de nos interlocuteurs évoquant un « gap générationnel ».

Quelle est la démarche à suivre ?

Fred Cavazza dans son blog propose une méthode pour la mise en œuvre des pratiques de l'entreprise 2.0.

- 1- recenser dans l'organisation les initiatives déjà menées (peut-être qu'il en existe)
- 2- faire un sondage pour savoir quels services Web 2.0 les collaborateurs utilisent (Viadeo, Wikipedia...)
- 3- identifier les collaborateurs clés (qui seront des bons sponsors)
- 4- trouver un service de petite à moyenne taille avec des collaborateurs à l'esprit ouvert et leur proposer un blog ou un wiki
- 5- mettre en place des indicateurs de performance (KPI) pour mesurer l'apport et la valeur ajoutée de ces outils
- 6- soutenir les collaborateurs quotidiennement dans l'utilisation de ces outils (jouer un rôle d'animateur de la communauté, faire des piqures de rappel...)
- 7- faire le point avec eux au bout de 2 à 3 mois (entretiens individuels ou de groupe).
- 8- monter un dossier en expliquant le contexte, la valeur ajoutée (avec les KPI et les témoignages) et proposer un déploiement à plus grande échelle à la Direction.
- 9- rédiger une feuille de route en lançant différentes expérimentations en parallèle dans différents services
- 10- faire valider et reconnaître par le management le succès d'une initiative  
*« d'accompagnement dans la mutation des processus internes et l'enrichissement de la vie sociale de l'entreprise »*

Bien entendu tout cela ne se fera pas en un jour. Il est cependant évident que dans 5 ans l'entreprise 2.0 sera prégnante avec l'arrivée massive des jeunes issus de la génération Y. A la DRH d'anticiper ce mouvement et de se préparer dès à présent.

## Conclusion

L'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication semble annoncer l'avènement d'une société en connexion avec son environnement. La « société en réseau » ou « entreprise 2.0 » paraît sur le point d'émerger, certains l'appellent de leurs vœux. Une profusion d'articles et d'ouvrages sur la question ont vu le jour depuis 2004, nous l'avons vu.

Parmi ses effets positifs les plus communément mis en avant, on trouve en bonne place les réseaux d'échange de savoir et des outils de travail collaboratifs. On les décrit comme des facteurs d'amélioration du travail d'équipe et de développement de l'innovation. Dans des entreprises qui s'internationalisent et dont les collaborateurs sont de plus en plus souvent sujets aux formes de travail nomade, ces technologies ont un potentiel de création de valeur indéniable.

Le postulat qui consiste à penser que *« l'élargissement du champ de la collaboration et l'adoption d'outils d'interactions sociales sont des facteurs prépondérants pour l'innovation des entreprises »* se retrouve de façon généralisée dans les articles et les ouvrages qui portent sur la question du Web 2.0 et des réseaux sociaux.

Nous avons vu dans les pages précédentes ce qu'il en était réellement. La réalité est plus complexe.

Les concepts du Web 2.0 et des réseaux sociaux sont connus grâce à la visibilité de l'Internet grand public. Si le terme « Web 2.0 » ne peut pas être défini spontanément, la plupart des outils qui en sont issus (blogs, wiki...) sont connus du plus grand nombre. Le monde des entreprises commence à s'y intéresser et à étudier comment capitaliser sur ces nouveaux modes communautaires et collaboratifs. Dans un usage professionnel, les outils collaboratifs (email, messagerie instantané, fichiers partagés) sont aujourd'hui indispensables et ne sont pas remis en cause par les utilisateurs.

Nos différentes recherches confirment que dans les communautés 90% des utilisateurs sont passifs, 9% irréguliers et 1% réellement actifs. L'attrait de la nouveauté, le besoin social « d'y être » et d'y montrer la valeur de son capital social, la volonté de construire son réseau (la plupart du temps il s'agit en fait de le mettre à plat), de rencontrer de nouvelles personnes sont des facteurs de motivation pour s'inscrire. Passé le cap de la création de profil, le système a du mal à vivre.



Chronophages, sujets à caution, certains outils (blogs, wikis...) ne sont pas considérés comme indispensables. Ils ont encore des difficultés à trouver de la résonance dans le monde du travail. Ils sont supposés offrir des espaces de parole libre mais le monde de l'entreprise n'est pas une démocratie et l'auto censure (voire la censure dans certains cas) sévit. Le management a, dans le même temps, du mal à trouver sa place dans un monde dont il est exclu. Les organisations ont en effet de grandes difficultés à s'adapter à la souplesse des outils. Dans l'entreprise, les objectifs sont définis par le management, dans le Web 2.0 l'utilisateur est libre, simple lecteur ou contributeur.

Formatage de la communication et mise sous contrôle de l'organisation sont les stricts opposés des valeurs fondatrices du Web, en général, et du Web 2.0 en particulier. D'où la relation un peu schizophrénique des organisations avec ces outils. Un nouveau paradigme reste à inventer.

Pour y arriver l'entreprise devra faire la jonction entre :

D'un part ses propres objectifs en terme de thématiques abordées, d'innovation, de partage des pratiques, de *Knowledge Management* et de développement des compétences. Le tout en assurant une bonne gestion des flux au sein du réseau.

D'autre part les intérêts des collaborateurs qui doivent, pour s'y investir, trouver dans ces réseaux des thèmes qui les intéressent et un intérêt personnel.

La solution est peut-être, comme le pense plusieurs spécialistes, dans le développement du réseau interne par *viralité*, à partir de la base, par cooptation, autour de problématiques identifiées par ses membres, en fonction des besoins des utilisateurs. Le tout étant nécessairement piloté par un organe interne dont c'est le rôle exclusif.

Les outils communautaires deviendront probablement incontournables dans les deux ans si les conditions de leur pérennité sont mises en place.

Le gap générationnel confirmé introduit un niveau de complexité supplémentaire. Les plus jeunes collaborateurs, ceux qui sont issus de la génération Y, qui créent dès leur plus jeune âge leur communauté, sont les plus grands utilisateurs de ces outils tant à titre personnel que professionnel. Ce sont eux qui poussent pour voir émerger dans l'entreprise les technologies liées aux réseaux et sont susceptibles de refuser de travailler dans des environnements qui ne

leur apporteraient pas les outils auxquels ils sont habitués. Ce sont eux qui, demain, occuperont les postes clés des entreprises.

La Direction des Ressources Humaines ne s'implique pas fortement dans ce mouvement. D'après nos enquêtes, elle connaît encore peu le Web 2.0 alors même qu'elle est le département le plus souvent mis en avant par les personnes que nous avons interrogées quand on aborde la question du rôle de l'entreprise dans l'organisation des réseaux sociaux internes.

L'usage des technologies issues du Web 2.0 et des réseaux sociaux impliquent qu'on leur donne du sens, qu'on en définisse les usages et qu'on en contrôle l'utilisation. Si les outils orientés vers le client sont l'apanage des services marketing, commerciaux et parfois DSI c'est la DRH qui est perçue comme le département le plus légitime pour gérer et organiser les relations humaines et les réseaux internes.

La mise en place de nouvelles formes de communication et de collaboration induisent d'importants changements dans les organisations qui doivent être accompagnés. Les Directions des Ressources Humaines auront, dans ce domaine, un vrai rôle à jouer. La forte attente pour ces nouveaux modèles (qui ne sont pas vécus comme des distractions ou des gadgets comme le font apparaître nos études) crée pour l'entreprise une double responsabilité. Celle de bien choisir celles qui pourront être mises en place et celle d'accompagner les collaborateurs dans l'utilisation de ces outils et les changements culturels et organisationnels qu'ils impliquent.

Les freins et les obstacles d'importance qui ralentissent aujourd'hui le développement de ces phénomènes dans les entreprises devront être levés. L'absence d'indicateurs de leur retour sur investissement, l'incapacité actuelle de démontrer dans quelle mesure ils facilitent vraiment l'esprit d'innovation et apportent un avantage concurrentiel, les problèmes liés à la sécurité des informations et des données personnelles, les efforts à déployer pour accompagner leur mise en place, les soupçons de perte de productivité, la fracture générationnelle qu'ils ne font qu'élargir, interrogent sur le devenir réel des technologies liées aux réseaux sociaux et au Web 2.0.

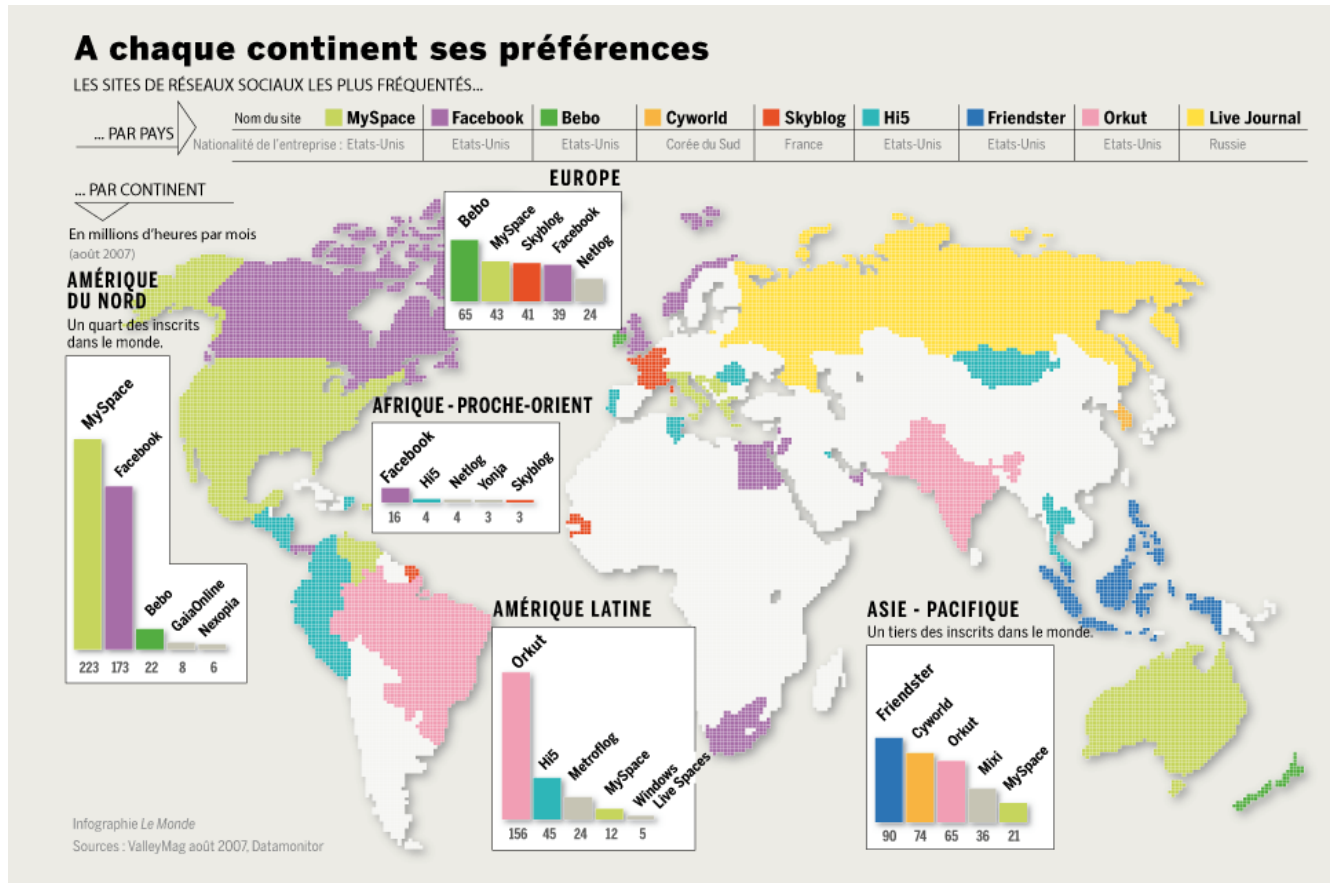
Les Directions des Ressources Humaines prennent-elles en compte l'émergence des nouveaux réseaux sociaux ? Partiellement, par le biais certaines activités qui leur sont propres

(recrutement, marketing RH, relations sociales...) mais dans l'ensemble, encore assez peu, nous l'avons vu.

La bonne nouvelle est qu'elles ont un rôle central à jouer.

A elles de prendre le train en marche.

# Annexes





## **MBA MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

### **Université Paris Dauphine**

**Promotion 5 – Juillet 2008**

Présenté par : *Corinne DESCOURS, Caroline SONIGO, Pierre KOELSCH, Mohamed MOKRANI*

## **Comment les Directions des Ressources Humaines prennent-elles en compte l'émergence de nouveaux réseaux sociaux ?**

### **Questionnaire**

**Identité (nom, prénom) :**

**Age :**

Nom de votre entreprise : .....

Secteur d'activité : .....

Nombre de salariés

- en France : .....

- au total : .....

Population(s) la(es) plus représentée(s) (exemples : les commerciaux, les ouvriers, les ingénieurs ...) :

.....

Quel poste occupez-vous ? .....

Vous occupez un poste de : Management  Expertise  Direction

### **Des réseaux sociaux aux nouveaux réseaux sociaux**

Spontanément, qu'associez vous à la notion de « réseau » (mots, notions, idées...)?

.....

...

.....

...

.....

...

Avez-vous déjà eu recours à des réseaux sociaux (anciens, cercles RH, clubs...), si oui, lesquels ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

Qu'est, selon vous, un « nouveau » réseau social ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

A votre avis, qu'est ce qui en explique l'émergence ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

Faites vous vous-même partie d'un nouveau réseau social : Facebook, Viadeo... ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

Dans quel(s) but(s) (veille professionnelle, loisirs, recherche de prestataires, benchmark ) ?

.....  
...  
.....  
...

Les utilisez-vous à titre professionnel ? (échanges avec des pairs, recherches sur certains sujets RH, recrutement de collaborateurs...)

.....

.....

.....

.....

## Connaissance du Web 2.0 et des nouveaux réseaux sociaux

Le Web 2.0 est un concept mal connu, dont la définition peut varier selon les acteurs. Il regroupe un certain nombre de notions. Cette série de questions a pour objectif d'identifier votre niveau de maîtrise des concepts, outils et technologies du Web 2.0 dans le contexte des réseaux sociaux.

*Quelle est votre degré de connaissance des outils et technologies suivants ?*

	Inconnu	Vague connaissance	Bonne connaissance	TB connaissance
<b>Les outils généraux</b>				
Forum de discussion				
Messagerie Instantanée (Skype...)				
Mails				
Moteurs de recherche (Google, Lycos, Voila....)				
Navigateurs (Explorer, Mozilla, Firefox, Chrome....)				

	Inconnu	Vague connaissance	Bonne connaissance	TB connaissance
<b>Les outils 2.0 :</b>				
Sites communautaires				
Flux RSS				
Blogs				
Wikis				
Tags				
Podcasts				
Réseau Peer to Peer				
Services Web				

	Inconnu	Vague connaissance	Bonne connaissance	TB connaissance
<b>Les technologies 2.0 :</b>				
Mash Ups				
Widgets				
Ria				
SaaS				

<b>Réseaux ouverts :</b>				
MySpace				
Facebook				
Habbo				
hi5				
orkut				
Classmates (en France Trombi.com)				
Copains d'avant				
Friendster				
Bebo				
Flixster				
Netlog				
Tagged				
Badoo				
Betobe				
Last.fm				
Keltoa				
Second Life				

<b>Réseaux professionnels :</b>				
LinkedIn				
Viadeo				
Xing				

## Les nouveaux réseaux sociaux ont-ils franchi les portes de votre entreprise ?

*Existe-t-il des réseaux sociaux au sein de votre entité ?*

### Si oui

Quelle forme ont-ils ? (blogs, wikis, annuaire des compétences et expertise...)

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...



Quelle est leur vocation ? (travail collaboratif ? groupe de projet ? mise en commun d'information ? partage de connaissances ?)

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...  
.....  
...  
.....

S'agit-il de réseaux ouverts (à tous les collaborateurs) ou fermés (avec accès restreint ex. ingénieurs) ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...  
.....  
...  
.....

Quelles sont les populations les plus concernées ? (âge, pays, fonction....)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Quelles Directions sont à l'origine du développement de ces réseaux ? (Marketing ? R&D ? Commerce ? Formation ? )

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

Pour quelles raisons ? (image, rapidité d'action, groupes de projets internationaux...)

.....  
.....  
.....  
.....

*Si dimension internationale de l'entreprise*

Ont-ils une vocation internationale ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

Par qui ont-ils été mis en place ? (les salariés eux mêmes ? la Direction informatique ? les Directions utilisatrices ?)

.....  
...  
.....  
...

Existe-t-il des systèmes de régulation, un « régulateur » ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

Leur présence a-t-elle des impacts en matière d'organisation ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

Pensez-vous que leur présence remette en cause la hiérarchie ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

### **Si non**

*Les nouveaux réseaux sociaux ne sont pas présents dans votre entreprise*

Pour quelles raisons ?

- Manque d'intérêt
- Coût (développement, maintenance...)
- Retour sur investissement
- Perte de productivité
- Sécurité des informations
- Sécurité informatique (hackers)
- Remise en cause de l'organisation hiérarchique
- Gap générationnel
- Modification des rapports d'influence
- Nécessité de former les utilisateurs
- Perte de contrôle de l'outil par le management

Autre (s) :

.....  
...  
.....  
...

Pensez-vous que cela changera dans les années à venir ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

**La DRH de votre entreprise intègre-t-elle l'émergence des nouveaux réseaux sociaux dans sa politique ?**

**Si oui**

Dans quels domaines des Ressources Humaines (Echanges sur des thématiques RH, Gestion de carrières, Formation, Recrutement, Communication, Animation de communautés ex. expatriés, Marketing RH, Relations sociales...) ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...  
.....  
.....  
.....  
.....

**Comment mesurez vous le « retour sur investissement » (KPI)**

.....  
.....  
.....  
.....

## En matière de recrutement

Quel profil de collaborateurs cherchez-vous ? (ingénieurs ? marketing ? RH ? )

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

Utilisez-vous une forme de réseau pour les contacter (associations d'anciens élèves ? forums d'écoles ? recommandations internes ?)

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

Utilisez-vous les nouveaux réseaux sociaux pour les contacter ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

## Prospective

Pensez vous que le développement de l'internet 2.0 est un phénomène éphémère ou durable ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

Pensez-vous que ce type de réseau peut-être accessible à l'ensemble des salariés ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...

Quels sont, selon vous, ses implications les plus durables ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...  
.....  
.....

Dans quelle mesure cela modifie (ra)-t-il la pratique des RH ?

.....  
...  
.....  
...  
.....  
...  
.....  
.....

## Bibliographie

### Ouvrages

- Allouche (J) et alii, *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003
- Aristote, *Ethique à Nicomaque*, Flammarion
- Aristote, *La politique*, Vrin
- Attali (J), *Une brève histoire de l'avenir*, Fayard, 2006
- Barabasi (A-L), *Linked : how everything is connected to everything else*, Plume, 2003
- Bommelaer (B), *Booster sa carrière grâce au réseau*, Eyrolles, 2008
- Bourdieu (P), *Question de sociologie*, Editions de minuit, 2002
- Burt (RS), *Structural holes. The social structure of competition*, Harvard University Press
- Caplow (T), *Deux contre un. Les coalitions dans les triades*, Armand Colin, 1972
- Coleman (JS), *Foundation of social theory*, Harvard University Press, 1966
- Degenne (A) et Forsé (M), *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 2<sup>ème</sup> éd. 2004
- Ducheneaut (N) et alii, The Social Side of Gaming : A Study of Interaction Patterns in a Massively Multiplayer Online Game, Computer Supported Cooperative Work (CSCW) Conference Proceedings (Chicago 6-10 November 2004), ACM, NY, p. 360-369.
- Eder (B), Arinze (M), Darter (D), *An analysis of intranet infusion level*, Information resources management journal, vol. 13, n°3, pp. 14-22, 2000
- Freud (S), *Malaise dans la civilisation*, PUF, 12<sup>ème</sup> édition, 1992
- Guilloux (V), Kalika (M), Laval (F), *Perception des TIC dans l'entreprise : les seniors et la fracture numérique*, Communication au 10<sup>ème</sup> colloque AIM Toulouse, 2005
- Gutwin (C) et ali, Group Awareness in Distributed Software Development, Computer Supported Cooperative Work (CSCW) Conference Proceedings (Chicago 6-10 November 2004), ACM, New York, p 72-81.
- Hardt (M) et Negri (A), *Multitude*, La Découverte, Paris, 2004
- Helfer (J.-P), Kalika (M), Orsoni (J), *Management, stratégie et Organisation*, Paris, Vuibert, 6e édition, 2006
- Hobbes (T), *Le Citoyen ou les fondements de la politique*, Garnier Flammarion, 1982
- Kalika (M) et alii, *E-RH, réalités managériales*, Paris, Vuibert, 2005
- Kalika (M), *Le management est mort, vive le e-management !*, Revue Française de Gestion, n°129, pp. 68 74 ; 2002, E-GRH : révolution ou évolution ?, Paris, Éd. Liaisons, 2000

Kant (E), *Quatrième proposition. Idée d'une histoire universelle du point de vue cosmopolitique*, Flammarion

Laval (F), *Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives*, Revue Française de Gestion, n°129, pp.80-90, 2000

Laval (F), Kalika (M), *E-Management et Ressources Humaines*, contribution à la deuxième édition de l'Encyclopédie des Ressources Humaines, coordonnée par Allouche (J), Paris, Vuibert, 2006

Lazega (E), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, PUF, 1998

Lengnick-Hall (M) et Lengnick-Hall (C), *Human Resource Management in the Knowledge Economy*, Berrett Kohler P, 2002

Lengnick-Hall (M), Moritz (S), *The Impact of E-RH on the Human Resource Management Function*, Journal of Labor Research, vol XXIV, pp. 365-379, 2003

Lepak (D), Snell (S), *Virtual HR : strategic human resource management in the 21st century*, Human Resource Management Review, vol. 8, n°3, pp. 215-234, 1998

Lyotard (JF), *La condition postmoderne*, Minuit, 1979

Mazzoni (E), Du simple tracement des interactions à l'évaluation des rôles et des fonctions des membres d'une communauté en réseau : une proposition dérivée de l'analyse des réseaux sociaux, ISDM – Information Sciences for Decision Making, 26, 2006

Mercklé (P) les réseaux sociaux, les origines de l'analyse des réseaux sociaux, CNED, Enslsh, 2004

Mercklé (P), *Sociologie des réseaux sociaux*, La découverte, 2004

Mintzberg (H), *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*, Editions d'Organisation

Mintzberg (H), *Pouvoir et organisation*, Edition d'Organisation, 1986

Mintzberg (H), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 1982

Niglio (B), Roger (A), *La fonction ressources humaines*, contribution à la première édition de l'Encyclopédie des Ressources Humaines, Paris, Vuibert, p. 572, 2003

Papadakis (M C), *People Can Create a Sense of Community in Cyberspace*, SRI International, Arlington, VA (USA), 2003, disponible en ligne : [www.sri.com/policy/csted/reports/sandt/it/Papadakis\\_IT\\_virtual\\_communities\\_issue\\_brief.pdf](http://www.sri.com/policy/csted/reports/sandt/it/Papadakis_IT_virtual_communities_issue_brief.pdf)

Penalva (JM), *Intelligence collective*, Presse de l'Ecole des Mines, 2006

Peretti (J.-M), *E-RH et renouvellement des pratiques managériales*, Ressources Humaines et Management, mai, n°2, pp. 16-18, 2001

Pisani (F) et Piotet (D), *Comment le web change le monde*, L'Atelier, 2008

Platon, *La république*, Gallimard



Platon, *Protagoras*, Flammarion

Proulx (S) et Latzko-Toth (G), La virtualité comme catégorie pour penser le social : l'usage de la notion de communauté virtuelle, *Sociologie et sociétés*, XXXII (2), Presses de l'Université de Montréal, 2000, p. 99-122.

Proulx (S), *La révolution Internet en question*, Québec-Amérique, Montréal, 2004

Putnam (RD), *Bowling alone. The collapse and revival of American community*, Simon and Shuster, 2000

Revault d'Allonnes (M), *leçons de philosophie aux classes préparatoires à l'École Normale Supérieure au lycée Claude Monet de Paris*

Ruel (H), Bondarouk (T), Looise (J K), *E-HRM: Innovation or Irritation ? An exploration of web based Human Resource Management in Large Companies*, Utrecht, Lemma Publishers, 2004

Shrivastava (S), Shaw (J), *Liberating HR through Technology*, Human Resource Management, vol. 42, n° 3, pp. 201-222, 2003

Smith (A), *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Economica

Tapscott (D) et Williams (A), *Wikinomics*, Village Mondial, 2007

Ulrich (D), *From E-Business to E-RH*, Human Resources Planning, janvier-février, pp. 186-98, 2001

Wasserman (S) et Faust (K), *Social network analysis. Methods and applications*, Cambridge University Press, 1994

Zmud (R), Apple (L), *Measuring Information Technology Infusion*, Production and Innovation Management, vol. 9, pp.148-155, 1992

## **Articles**

Allemand (S) et alii, *Du cercle d'amis à internet : un monde de réseaux*, Revue Sciences Humaines N°104, avril 2000

Arrivet (D), Delattre (S) et Germain (S), *C'est sur la Toile que ça se passe*, Liaisons Sociales Magazine, N° 88 du 1<sup>er</sup> janvier 2008

Arrivet (D), Germain (D) et Haehnsen (E), *L'entreprise à l'heure du Web 2.0*, Liaisons Sociales magazine, octobre 2008

Baret (C), Huault (I), Picq (T), Dir. *Management et réseaux sociaux, jeux d'ombres et de lumières sur les organisations*, revue français de gestion, 2006

Barnes (JA), *Class and committees in a norwegian island parish*, Human relations, 1954

Burt (RS), *Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur*, Revue Française de sociologie, XXXVI-4, 1995

Chaminade (B), *Les entreprises ont besoin de la «génération Y»*, Entreprise & Carrières, N° 894 du 19 février 2008

Chollet (B), *Qu'est ce qu'un bon réseau relationnel, le cas de l'ingénieur R et D*, Revue Française de gestion, 2006

Granovetter (MS), *The strength of the weak ties : a network theory revisited*, in Social structure and network analysis, Sage, 1982

Granovetter (MS), *The strength of the weak ties*, American Journal of sociology, 1973

*How businesses are using web 2.0*, The McKinsey Quaterly, 2007

*L'entreprise 2.0 comment tirer parti des réseaux sociaux professionnels*, Bluekiwi software, septembre 2008

*L'entreprise à l'ère du web 2.0*, dossier Liaisons Sociales Magazine, octobre 2008

Lazega (E), *Le capital social de l'organisation flexibilisée*, Revue Française de gestion, 2006

*Le site de carrière, vitrine du marketing RH*, Entreprise et Carrières 23 septembre 2008

*Les grandes entreprises françaises se mettent à l'heure du web 2.0*, dossier les Echos, 21 mai 2008

*Les réseaux sociaux dans les entreprises françaises*, Etude JEMM Research, juin 2008

Mc Afee (AP), *Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration*, MIT Sloan management review 2006

Milgram (S), *The small world problem*, Psychology today 1, 1967

Putnam (RD), *Bowling alone: america's declining social capital*, Journal of democracy, 1995

Ray (JE) et divers : *Le e-syndicalisme tisse sa toile*, Entreprise & Carrières, N° 907 du 20 au 26 mai 2008

Soenen (G), *Les déterminants du fonctionnement communautaire, une étude comparative ;* Revue française de gestion, 2006

Vovard (A), *Booster sa recherche d'emploi avec facebook*, l'Expansion, mars 2008

Wellman (B), *Little boxes, glocalization ans networked individualism*, [www.chass.utoronto.ca](http://www.chass.utoronto.ca)

Wellmann (B), *The rise (and possible fall) of networked individualism*, 2002 [www.insna.org](http://www.insna.org)

### Sites

[www.amazon.com](http://www.amazon.com)

[www.roberthalf.fr](http://www.roberthalf.fr) (étude sur le recrutement)

[www.docs.google.com](http://www.docs.google.com)

[www.entreprisesweb2.0.com](http://www.entreprisesweb2.0.com)

[www.facebook.com](http://www.facebook.com)

[www.flickr.com](http://www.flickr.com)

[www.fo-lcl.fr](http://www.fo-lcl.fr)

[www.fredcazzava.net](http://www.fredcazzava.net)

[www.google.fr](http://www.google.fr)

[www.innocentive.com](http://www.innocentive.com)

[www.jobmeeters.com](http://www.jobmeeters.com)

[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

[www.monster.fr](http://www.monster.fr)

[www.myspace.com](http://www.myspace.com)

[www.philagora.net](http://www.philagora.net)

[www.philolog.fr](http://www.philolog.fr) (cours de Simone MANON)

[www.secondlife.com](http://www.secondlife.com)

[www.seloger.com](http://www.seloger.com)

[www.technorati.com](http://www.technorati.com)

[www.transnet.net](http://www.transnet.net)

[www.viadeo.fr](http://www.viadeo.fr)

[www.webphilo.com](http://www.webphilo.com)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org): articles “social network”, “social networking” et “réseautage social”

[www.youtube.com](http://www.youtube.com)