Et si les RÃ©seaux Sociaux dâ□□Entreprise fonctionnaient un jour ?
Internet
PostÃ© par : JulieM
PubliÃ©e le : 9/9/2014 11:00:00

Et si les RÃ©seaux Sociaux dâ□□Entreprise fonctionnaient un jour ? Si la question peut susciter sourire et scepticisme, câ□□est parce quâ□□en la matiÃ¨re, les rÃ©ussites sont plutÃ´t rares. Lâ□□Ã©tude de diffÃ©rents projets montre pourtant que des leviers existent et quâ□□ils dÃ©passent le cadre dâ□□explications habituellement admises.

Outils rÃ©volutionnaires cherchent utilisateurs :

Le raisonnement Ã lâ□□origine du lancement des RÃ©seaux Sociaux dâ□□Entreprise (ou RSE) est sÃ©duisant. De maniÃ¨re somme toute caricaturale, il peut se rÃ©sumer ainsi : dans un contexte de complexitÃ© croissante des organisations et du dÃ©veloppement massif du mode projet, un RSE doit permettre de gagner en efficacitÃ© et de stimuler lâ□□innovation en fluidifiant la transmission dâ□□information et en dÃ©passant les cloisonnements organisationnels ou hiÃ©rarchiques.

Toutes les dÃ©marches menÃ©es jusquâ□□Ã prÃ©sent pour favoriser la capitalisation, dÃ©velopper la productivitÃ© et impliquer les salariÃ©s pourraient ainsi Ãªtre mises au placard : le rÃ©seau social dâ□□entreprise serait en effet la "recette miracle" qui permettrait la nÃ©cessaire transformation de lâ□□organisation.

En matiÃ¨re de dÃ©ploiement, pas plus de questions Ã se poser : la plupart des salariÃ©s Ã©tant aussi Ã titre privÃ© des utilisateurs de rÃ©seaux sociaux externes, ils adopteraient de faÃ§on naturelle et instinctive le nouvel outil de lâ□□entreprise et partageraient informations et savoir-faire avec leurs collÃ¨gues comme ils partagent photos, expÃ©riences professionnelles ou articles de journaux sur Facebook, LinkedIn ou Twitter.

La rÃ©volution nâ□□a en fait jamais eu lieu, ou dans de trÃ¨s rares cas de figure : seuls 10% des dÃ©ploiements de RSE lancÃ©s dans le monde sont rÃ©ussis (Gartner Group â□□ 2013). Pour la France, ce sont 86% des dÃ©cideurs qui cherchent encore leur voie quant Ã lâ□□adoption Ã©ventuelle dâ□□un rÃ©seau social.

RÃ©seaux peu actifs : une recherche d'explications souvent partielle :

Â« Câ□□est un problÃ¨me de gÃ©nÃ©ration Â». SpontanÃ©ment, câ□□est lâ□□explication la plus souvent avancÃ©e pour justifier lâ□□absence dâ□□adoption. Reprenant lâ□□analogie avec les rÃ©seaux sociaux externes, les RSE seraient des outils rÃ©servÃ©s aux jeunes gÃ©nÃ©rations dites "connectÃ©es", et leur non-appropriation par des salariÃ©s plus seniors serait finalement assez logique.

Pourtant, lâ□□analyse des communautÃ©s qui fonctionnent (ou non) rÃ©vÃ¨le que lâ□□Ã¢ge de leurs membres nâ□□est absolument pas un critÃ¨re discriminant. Une communautÃ© dâ□□experts fonctionne soit trÃ¨s bien, soit pas du tout, et lorsque lâ□□adoption a lieu elle ne laisse aucune gÃ©nÃ©ration au bord de la route. Les salariÃ©s sâ□□approprient alors cet espace de communication aussi facilement quâ□□ils se sont appropriÃ©s lâ□□e-mail il y a plusieurs annÃ©es.

Â« On cultive lâ□□art de la confidentialitÃ© et du cloisonnement Â». Le poids de lâ□□organisation, son histoire, lâ□□appartenance Ã une "baronnie" locale ou Ã une autre, la volontÃ© de prÃ©server ses savoir-faire ou ses informations sur son pÃ©rimÃ¨tre sont autant dâ□□autres raisons avancÃ©es par les organisations pour justifier lâ□□Ã©chec de leur RSE.

Dans le fond, câ□□est mÃªme lapalissade : vouloir donner la parole, sans que cela soit obligatoire, Ã des collaborateurs qui nâ□□ont pas envie de la prendre ne peut aboutir quâ□□Ã un Ã©chec. Mais une Ã©tude plus fine montre que lâ□□absence dâ□□appropriation tient plus dâ□□un manque de culture collaborative initiale, plutÃ´t que dâ□□un rÃ©el culte de la confidentialitÃ©.

Les RÃ©seaux Sociaux dâ□□Entreprise ne sont pas des outils "transformants" par essence. Ils peuvent accÃ©lÃ©rer un besoin de transmission dâ□□informations, mais leur succÃ¨s impliquent que des rÃ©flexes de collaboration soient prÃ©existants : rÃ©seaux informels dÃ©jÃ Ã©tablis, utilisation de canaux (souvent perfectibles) dâ□□Ã©changes dâ□□informations, etc. Le mode projet, transversal par essence, peut constituer un point dâ□□entrÃ©e intÃ©ressant pour la mise en place de rÃ©seaux sociaux internes.

Â« Le RSE nâ□□apporte rien de nouveau aux utilisateurs Â». DerriÃ¨re cette idÃ©e, se cache une question clÃ© : quel intÃ©rÃªt (mÃ©tier) pour les utilisateurs au quotidien ? Les espaces collaboratifs qui ne sont pas constituÃ©s autour de communautÃ©s dâ□□intÃ©rÃªts transverses sont systÃ©matiquement des Ã©checs.

De ce point de vue, un RSE nâ□□est pas un gadget et si les utilisateurs nâ□□y trouvent aucun intÃ©rÃªt et quâ□□il ne facilite pas leur travail, ils se connecteront au rÃ©seau une fois par effet de curiositÃ©, mais ne reviendront pas. De la mÃªme faÃ§on, si les communautÃ©s crÃ©Ã©es rÃ©pliquent lâ□□organisation existante au sein de lâ□□entreprise, on constate quâ□□elles sont tout autant des Ã©checs.

En effet, pourquoi Ã©changer avec un collÃ¨gue qui serait au mÃªme Ã©tage que le mien ? Quâ□□a-t-on de plus Ã partager sur un RSE ? Toutes les organisations ne sont pas globales et les besoins dâ□□Ã©change dâ□□information, selon la nature des activitÃ©s, ne justifient pas toujours la mise en place dâ□□une communautÃ© sur un rÃ©seau social.

Il est donc essentiel de sâ□□interroger dâ□□abord sur les communautÃ©s mÃ©tier Ã crÃ©er, puis de voir dans quelle mesure ces derniÃ¨res ont un caractÃ¨re "vÃ©ritablement" transverse, afin que le RSE trouve pleinement sa place.

Â« Il y a peu de contributeurs, le ROI est donc trÃ¨s limitÃ© Â». Le sujet du ROI des RSE se pose dans les mÃªmes termes que celui de la formation. Appliquer un modÃ¨le strictement financier de calcul de ROI sur un processus collaboratif ou de dÃ©veloppement des compÃ©tences dans la durÃ©e, est complexe et vouÃ© dâ□□emblÃ©e Ã lâ□□Ã©chec.

La pluralitÃ© des objectifs possibles (rÃ©duction du nombre dâ□□e-mails, du temps passÃ© en rÃ©union ou des dÃ©placements, facilitation de lâ□□intÃ©gration, rapprochement des salariÃ©s, pÃ©rennisation des expertises, production dâ□□idÃ©es nouvelles, etc.) rend impossible le calcul dâ□□un ROI global. Si les mÃ©triques existent, ils ne permettent que de mesurer lâ□□activitÃ© dâ□□une communautÃ©.

Et encore ne faut-il pas oublier la rÃ¨gle du "90-9-1" Ã©tablie par Jakob Nielsen pour catÃ©goriser les types dâ□□utilisateurs sur les media sociaux : 1% contribuent systÃ©matiquement, 9% occasionnellement, 90% jamais. Mais dans le dernier cas, cela ne signifie pas quâ□□une information publiÃ©e nâ□□est pas vue, lue et intÃ©grÃ©e par un utilisateur, mÃªme sâ□□il nâ□□y rÃ©agit pas. Les mÃ©triques de suivi trouvent donc un sens dans une mesure plus qualitative.

Cette dimension doit Ãªtre principalement gÃ©rÃ©e par des community managers, qui sont en mesure de faire le lien avec des problÃ©matiques mÃ©tier et de mesurer la valeur crÃ©Ã©e par les Ã©changes. Les outils Ã©voluent dâ□□ailleurs pour faciliter ce travail dâ□□analyse, certains RSE

embarquant aujourdâ□□hui des outils dâ□□analyse sÃ©mantique permettant dâ□□organiser dâ□□importants flux de donnÃ©es textuelles.

Vers un modÃ¨le de dÃ©ploiement efficace des RSE :

Comment faire des rÃ©seaux sociaux internes, des outils Ã forte valeur ajoutÃ©e ? Quelques bonnes pratiques tenant compte des leÃ§ons apprises lors dâ□□expÃ©riences dans le domaine permettent de renforcer les chances de succÃ¨s de ces dÃ©marches en favorisant une adhÃ©sion progressive des utilisateurs.

Mener un diagnostic de maturitÃ© collaborative transverse Ã toute lâ□□organisation en amont du projet, afin dâ□□identifier des communautÃ©s existantes sur lesquelles se baser pour lancer le rÃ©seau social. Il apparaÃ®t en effet que la mise en place dâ□□une communautÃ© sur le RSE est facilitÃ©e par lâ□□existence dâ□□un vÃ©ritable groupe de travail, actif en-dehors du rÃ©seau, voire le prÃ©existant.

Dans cette configuration, le RSE vient complÃ©ter la palette des moyens de communication en offrant des possibilitÃ©s dâ□□Ã©changes informels, quotidiens et trÃ¨s opÃ©rationnels. La maturitÃ© collaborative dâ□□une organisation peut notamment sâ□□Ã©valuer au travers dâ□□entretiens et dâ□□une grille de benchmark spÃ©cifique.

Lancer dâ□□abord quelques "communautÃ©s pilotes", parmi les groupes de travail les plus matures en matiÃ¨re collaborative. Une telle dÃ©marche permet dâ□□expÃ©rimenter et dâ□□identifier des bonnes pratiques Ã mettre en Å□uvre lors dâ□□une gÃ©nÃ©ralisation future.

Câ□□est aussi lâ□□occasion de formaliser avec les membres des communautÃ©s pilotes une charte dâ□□utilisation, qui sera diffusÃ©e une fois la gÃ©nÃ©ralisation du rÃ©seau dÃ©cidÃ©e, tout en assurant le Marketing de ce dernier auprÃ¨s du reste de lâ□□organisation par le biais dâ□□un mÃ©canisme simple de "teasing". Les membres les plus enthousiastes lors de cette phase dâ□□expÃ©rimentation pourront mÃªme devenir les futurs ambassadeurs du rÃ©seau et en animer les premiÃ¨res communautÃ©s.

Choisir lâ□□outil le plus adaptÃ© aux objectifs fixÃ©s au RSE. Recherche-t-on une base documentaire amÃ©liorÃ©e ou un outil dâ□□Ã©changes peu structurÃ©s et de microblogging ? Partagera-t-on des photos et des vidÃ©os ou seulement des documents texte ? Le rÃ©seau sera-t-il un vecteur dâ□□innovation ou de formation ? Sâ□□intÃ©grera-t-il aux applications mÃ©tier de lâ□□organisation (par exemple avec un CRM) ?

Ã□tre au clair sur les objectifs du RSE permettra de faire le meilleur choix en matiÃ¨re de technologie, la plupart des outils sur le marchÃ© ayant des caractÃ©ristiques particuliÃ¨res et rÃ©pondant plus ou moins bien Ã chacun de ces cas de figure.

Partager quelques bons rÃ©flexes de lancement. Ceux-ci peuvent varier en fonction de la culture de chaque organisation, et pourront Ãªtre identifiÃ©s lors de la phase dâ□□expÃ©rimentation. Certains sont suffisamment frÃ©quents pour Ãªtre mentionnÃ©s ici :

â□¢ Accompagner et "coacher" les animateurs de communautÃ©s, pour lesquels lâ□□animation est souvent une fonction supplÃ©mentaire et pas une mission dÃ©diÃ©e. En particulier, les orienter dans le choix des media (diversitÃ© et attractivitÃ© de certains supports), du ton et du rythme de publication, les assister dans la phase de lancement qui demande des efforts dâ□□animation importants... ;

â□¢ Susciter une dynamique de valorisation des membres qui participent ou rÃ©agissent sur le RSE, ce rÃ©flexe de remerciement ou de "like" nâ□□Ã©tant pas naturel dans le monde professionnel ;

â□¢ Mesurer et suivre lâ□□activitÃ© des communautÃ©s, afin de communiquer sur les succÃ¨s, identifier dâ□□Ã©ventuels besoins supplÃ©mentaires en matiÃ¨re dâ□□animation et surtout, pouvoir rapidement enclencher une dÃ©marche de capitalisation des contenus Ã©changÃ©s qui achÃ¨vera dâ□□ancrer le rÃ©seau social interne comme Ã©lÃ©ment incontournable de lâ□□organisation.

Appliquer ces quelques bonnes pratiques permet de maximiser les chances de succÃ¨s dâ□□une dÃ©marche RSE. Elles ne permettent cependant pas de les garantir, dâ□□abord parce quâ□□on ne peut pas rendre lâ□□utilisation dâ□□un tel outil obligatoire sans contredire la logique collaborative que lâ□□on cherche Ã mettre en place, mais aussi car un RSE sâ□□insÃ¨re dans un environnement qui peut lui Ãªtre plus ou moins propice : intensitÃ© de la culture collaborative, de lâ□□Ã©loignement gÃ©ographique et des besoins dâ□□Ã©changes de ses membres... Le risque que le RSE ne trouve pas toujours ses utilisateurs reste donc prÃ©sent sur ce type de projet, ce qui nâ□□est pas en soi une mauvaise chose, lâ□□apprentissage par lâ□□erreur Ã©tant aprÃ¨s tout lâ□□une des dimensions majeures de la culture 2.0.

Enfin, un rÃ©seau social interne nâ□□est finalement quâ□□un moyen de renforcer une culture de collaboration et de partage dÃ©jÃ bien ancrÃ©e, ou dâ□□en faciliter lâ□□Ã©mergence. Il nâ□□est donc quâ□□un des piliers dâ□□une culture qui ne se dÃ©crÃ¨te pas. Il est ainsi plus raisonnable de lui faire porter des objectifs et une ambition Ã sa mesure et en aucun cas de chercher Ã en faire LE levier de la transformation collaborative des organisations.

Par ValÃ©rie Frankiel I AssociÃ©e â□□ Keyrus Management et Julien Lacolomberie I Manager â□□ Keyrus Management