



DOSSIER

WEB 2.0

Réseaux sociaux

Déjouez les pièges, saisissez les opportunités !

D'après *Le média humain : dangers et opportunités des réseaux sociaux pour l'entreprise*, de Ludovic BOURSIN et Laetitia PUYFAUCHER ; « Five Social Media Lessons for Business » de Brad SHAW (*BusinessWeek*, septembre 2011) ; « Réalité de l'utilisation d'Internet au bureau », Olféo, 2011. « State of the Media : The Social Media Report - Q3 2011 » (Nielsen, automne 2011) ; « Increase Your Company's Productivity With Social Media » de Jeanne C. MEISTER (*Harvard Business Review*, septembre 2011). « We're all marketers now » de Tom FRENCH, Laura LABERGE et Paul MAGILL (*McKinsey Quarterly*, juillet 2011).

Effet de mode passé, les réseaux sociaux révèlent plusieurs désillusions pour les entreprises qui se lanceraient dans l'aventure à l'aveuglette : difficulté à canaliser l'intelligence collective, risque de baisse de productivité des collaborateurs, atteintes à la réputation de sa marque... autant de fausses bonnes raisons pour abandonner la transition vers l'entreprise 2.0. Comme pour tout projet stratégique, mieux vaut pourtant avoir une vision claire, connaître les enjeux et identifier les écueils ; bref, réfléchir avant tout !

INTELLIGENCE COLLECTIVE... SOUS CONDITIONS

La notion d'intelligence collective a rendu populaire l'idée selon laquelle chacun peut créer du savoir pour l'organisation et le partager avec autrui. Mais faire jaillir ce savoir en interne suppose que l'entreprise encourage la démocratie des idées... sans tomber dans ses excès.

Depuis le milieu des années 2000, impossible d'échapper au phénomène « 2.0 ». Transparence, ouverture et intelligence collective sont devenus les maîtres mots de l'entreprise collaborative pour le meilleur... et pour le pire ! Car dans la précipitation, beaucoup de leaders ont tendance à adopter des attitudes contradictoires : ils créent des réseaux sociaux internes mais bloquent l'accès à Facebook pour éviter que les employés y perdent leur temps ; prônent l'ouverture et le partage tout en étant incapables de structurer l'intelligence collective ; invitent leurs clients à s'exprimer mais réagissent mal aux propos négatifs. Résultat : les réseaux sociaux déçoivent. Pourtant, l'heure n'est pas à l'abandon mais à la réflexion pour bien comprendre les risques liés à la transition vers l'entreprise 2.0 et mieux tirer parti des opportunités naissantes.

■ Adoptez une démarche cohérente



Risque d'inutilité : la mission des réseaux sociaux n'a pas été clairement définie. L'effet de mode passé, les collaborateurs désertent ces réseaux internes parce que personne n'en perçoit l'utilité.

L'intelligence collective ne se décrète pas. Sur les réseaux sociaux internes elle doit être canalisée par un management cohérent. La plateforme Grow Wall, lancée par PriceWaterhouseCoopers, en est le parfait exemple. Ce réseau social interne repose sur un principe simple : « Les consultants ne savent pas toujours qu'ils ne savent pas. » L'enjeu pour PwC est donc de fournir un outil permettant aux collaborateurs de proposer spontanément leur aide sur les

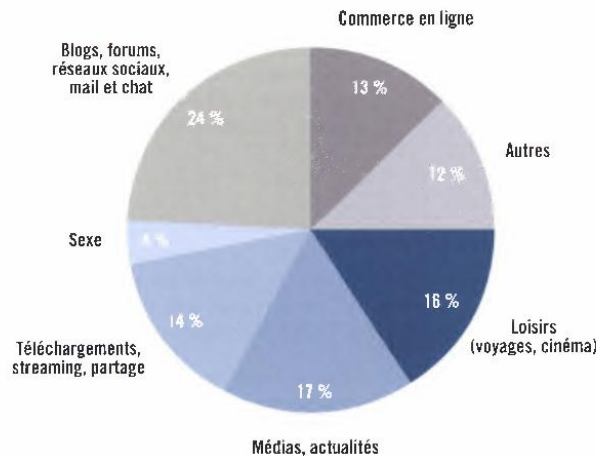


À RETENIR

- **Favorisez l'adoption des réseaux sociaux internes :** amorcez la pompe en proposant des contenus qui encouragent à la participation ; réorganisez et archivez l'intelligence produite collectivement.
- **Facilitez la gestion de l'information et lutttez contre la surchauffe :** priorisez les vecteurs de communication pour aider vos collaborateurs à s'orienter dans la jungle de l'information.
- **Gérez la réputation de votre marque corporate sur les réseaux publics :** faites confiance au discernement de vos collaborateurs ; répondez systématiquement aux critiques de vos clients pour les fidéliser.



Sites les plus visités au bureau



Source : « Réalité de l'utilisation d'Internet au bureau » étude Olféo, 2011.

dossiers en cours. Aujourd'hui, ce sont plus de 20 000 conversations qui ont été ouvertes sur la plateforme interne. Pourquoi un tel succès ? Parce que le réseau s'inscrit dans une démarche stratégique qui part de l'identification d'un problème propre au milieu du conseil (les consultants, plutôt jeunes, ont tendance à ne pas demander d'aide pour ne pas passer pour inaptes) et propose de le résoudre grâce à un système d'offre spontanée de sa contribution. Le réseau social n'est qu'un outil au service d'une ambition globale de collaboration.

■ Équilibrez contrôle et liberté d'expression

⚠ Risque de dispersion : soit le contrôle des débats est insuffisant et les discussions dégènerent rapidement, soit il est trop important et les collaborateurs n'osent plus s'exprimer.

Réunissez plusieurs individus derrière des claviers et vous n'êtes pas l'abri de débats stériles, d'échanges improductifs, voire injurieux. Choisissez de modérer, en amont de la publication, tout ce qui est posté sur le réseau interne et vous découragerez la participation. Entre ces deux extrêmes, le juste milieu consiste à modérer les échanges *ex post*, tout en ayant pris soin de définir les règles d'utilisation :

- **Rappeler la loi :** une bonne utilisation des réseaux sociaux commence par le respect de la loi. Les commentaires à caractère injurieux, diffamatoires et racistes n'y ont pas leur place.
- **Fixer des limites propres à votre culture :** pour privilégier le débat tout en respectant les individus, certains sujets peuvent parfaitement être proscrits (politiques, religieux...).

UN MANAGEMENT QUI SE TRANSFORME

Autonomie, responsabilisation, management participatif... des pratiques à la mode qui se heurtent pourtant à l'épreuve du réel.

■ Alliez confiance et contrôle

⚠ Risque de procrastination : une étude menée en 2010 par le cabinet de conseil Olféo montre que les salariés français passent près d'une heure par jour au bureau à surfer sur le Web à des fins personnelles (soit 63 % du temps total passé sur Internet).

Le cabinet anglais Morse évaluait en 2009 le coût des réseaux sociaux à environ 1,3 milliards de dollars par an pour les entreprises britanniques¹. Solution de facilité : interdire l'accès à Facebook et Twitter depuis les ordinateurs de l'entreprise... inefficace ! Non seulement les astuces permettant de contourner les protections mises en



place par les DSI pullulent sur le Web, mais avec une ouverture croissante des fonctions de l'entreprise sur l'extérieur (recrutement *via* Facebook pour les RH, campagne de pub virales pour les marketteurs...), certaines populations ne peuvent pas faire l'économie d'un travail de veille sur ces réseaux. Rôle des managers dans ce contexte : responsabiliser leurs équipes et développer une évaluation basée sur les résultats et non pas sur les moyens d'y parvenir.

■ Catalysez l'information

⚠ Risque de surcharge informationnelle : le fait de supprimer progressivement le mode de communication vertical au profit d'échanges horizontaux rend la compréhension et la hiérarchisation de l'information difficiles.

En 2009, Jonathan Spira, CEO du cabinet américain Basex, évaluait à 900 milliards de dollars le coût pour l'économie américaine de « l'indigestion informationnelle »². Anxiété, incapacité à prendre des décisions, attention réduite, difficultés à mémoriser... les symptômes sont nombreux. Enjeu pour les décideurs : ne pas superposer les moyens de communication, mais faire des choix ! Pour que les collaborateurs apprennent à prioriser l'information, le management doit commencer par apprendre à prioriser les moyens de communication. C'est la démarche mise en place par Thierry Breton, à la tête d'Atos Origin. En février 2011, il lançait le plan « zéro email en interne d'ici trois ans ». Objectif : substituer progressivement messagerie instantanée, visioconférence et réseau sociaux aux 200 emails que s'envoient en moyenne chaque jour les 49 000 collaborateurs du groupe. ●●



DOSSIER

WEB 2.0

...

UNE ENTREPRISE OUVERTE

Un collaborateur qui dénigre son manager sur son blog, un groupe Facebook créé par des clients mécontents... L'information circule désormais librement entre l'entreprise et son environnement. Pour le meilleur et pour le pire.

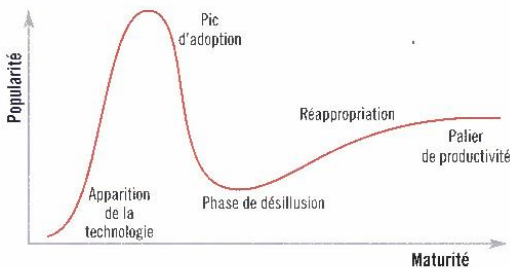
■ **Misez sur le discernement des collaborateurs**

⚠ Risque collaborateurs : chaque collaborateur devient un communicant potentiel pour son entreprise. La moindre opinion postée sur un réseau social externe peut être préjudiciable à l'image de l'entreprise qui l'emploie.

Un petit tour sur le site notetonentreprise.com et vous serez peut-être surpris de savoir ce qui se dit sur votre entreprise. « Usine à viande, à fuir absolument ! Aucun respect du salarié », « Méthodes de management sectaires » sont quelques-uns des qualificatifs postés anonymement pour présenter des entreprises qui, elles, sont nommés explicitement. Comment être tolérant sans tomber dans le travers du laxisme ? Mettre des garde-fous, surveiller ce qu'il s'y dit et faire confiance au discernement de ses collaborateurs sont sans doute les meilleures solutions. Le groupe France Télévisions publiait par exemple le 19 septembre 2011 sa charte des réseaux sociaux. Un document dont l'objectif est « d'accompagner et de responsabiliser les collaborateurs dans l'utilisation des réseaux sociaux, en ayant conscience de l'impact de leurs propos sur le Web. »

Cycle d'adoption d'une technologie

Pour favoriser l'adoption des réseaux sociaux, les *knowledge managers* doivent concentrer leurs efforts pendant les deux premières phases du « Hype Cycle » de Gartner. Objectifs : 1) amorcer la pompe en proposant des contenus qui encouragent à la participation ; 2) réorganiser et archiver l'intelligence produite collectivement.



Source : « Understanding Gartner's Hype Cycles », Gartner, juin 2008.

■ **Écoutez vos clients, surtout s'ils sont mécontents !**

⚠ Risque clients : les avis conso sur Internet seraient le premier déclencheur d'achat pour 91 % des internautes³.

Les avis négatifs : risque pour les marques, mais également opportunité de renforcer la confiance des clients. En juin dernier, Petit Bateau était victime d'une polémique faisant suite au lancement d'une ligne de bodys pour enfants. Un rose, pour petite fille, affichait les adjectifs « jolie, têtue, rigolote, douce... » tandis que son pendant masculin, forcément bleu, annonçait « courageux, fort, fier, rusé... ». Jugés sexistes, un tollé de commentaires est apparu sur la page Facebook du groupe pour railler ces bodys. La marque a alors décidé de créer un espace réservé pour débattre sur les questions de sexisme. Un succès : un mois plus tard, la page Facebook Petit Bateau comptait 2 000 fans supplémentaires !

Avis truqués : la fausse bonne idée !

Envie d'investir dans des campagnes visant à poster des avis positifs sur vos produits (comptez un peu moins de 4 000 € pour la rédaction de 250 commentaires élogieux*) ? Gare à l'impact sur votre réputation si le pot aux roses est découvert. Sans parler du risque légal : en France, la DGGCCRF rappelle que cette pratique commerciale trompeuse est passible de deux ans de prison et de 187 500 euros d'amende.

* Source : « Comment des entreprises françaises fabriquent et vendent de faux avis sur le Net » de Geoffrey Le Guilcher (*Les Inrocks*, juillet 2011).



Depuis quelques années une nouvelle fonction émerge : le *community manager*. Mais tantôt communicants, journalistes, chargés des relations publiques, responsables clients ou RH, ces piliers des entreprise 2.0 ne disposent quasiment d'aucune formation ! Fin 2010, Jacques Froissant, fondateur de l'agence de recrutement innovant Altaïde, estimait ainsi qu'il n'y en avait pas plus de 300 sur le marché français⁴. Résultat : leur mission est généralement confiée à des agences externes qui maîtrisent mal les grands enjeux culturels de leur client ou à des collaborateurs (généralement des communicants) qui n'ont ni l'envie, ni la connaissance suffisante pour animer des communautés 2.0. Heureusement, des *business schools* anticipent déjà ce besoin et une première génération de *community managers* formés est sur le point d'entrer sur le marché du travail. ■

1. « Employees cost business 1.3 billion in personal social Networking » de David Woods, *HR Magazine*, octobre 2009.
2. « Information Overload: Now \$900 Billion — What is Your Organization's Exposure? » de Jonathan Spira, *Basex*, décembre 2009.
3. « Les avis consommateurs : éléments essentiels dans l'acte d'achat », Miwin, été 2011.
4. « Community manager » de Marine Relinger, *Capital*, décembre 2010.