

L'entreprise en petite forme colla

De rares entreprises se sont converties aux réseaux sociaux en interne. Sans une forte implication de la direction générale et de la DRH, rien n'est possible.

C'est l'histoire de la montagne qui accouche d'une souris. La montagne, c'est l'avènement du Web 2.0 et le milliard d'individus dans le monde qui utilisent Internet et ses fonctionnalités 2.0 (réseaux sociaux, tags, flux RSS, blogs, etc.). Dans le rôle de la souris, la faible utilisation de ces technologies collaboratives dans les entreprises, françaises comme étrangères. Malgré les nombreux apôtres du Web 2.0 au service des ressources humaines et du management, rares sont les sociétés à s'y être réellement converties.

Pourtant, les avantages supposés du développement de plates-formes collaboratives en interne sont nombreux : gain de temps, développement de l'innovation et de la créativité des salariés, capitalisation des connaissances et des compétences, fierté d'appartenance, attractivité de l'entreprise...

« Pour beaucoup, la crise est une excuse toute trouvée pour geler ces projets, note David Guillocheau, directeur associé de Talentys, une société de conseil en stratégies et gestion des talents. *Quoi qu'il en soit, aucune révolution ne s'est faite en un jour.* » La révolution dont il s'agit n'est pas technologique, d'autant que le coût d'accès aux outils logiciels est en baisse constante. C'est avant tout un changement culturel où l'information doit se partager en verticalité comme en horizontalité. « Ce

partage incite l'entreprise à réfléchir le rôle de son management, sa vision du leadership, son organisation et la place de la formation, explique Jérôme Coignard, directeur de l'innovation chez Crossknowledge, cabinet spécialisé dans le développement des compétences via les nouvelles technologies, et auteur d'un livre blanc (*L'Entreprise communautaire*) paru en octobre 2009. *Alors forcément, ça génère quelques réticences.* »

Des conflits générationnels ? Les plus rétifs ne sont pas toujours ceux auxquels on pense. « Les seniors ne sont pas contre ces nouveaux usages et veulent transmettre ce qu'ils savent, remarque Jérôme Coignard. *En revanche, c'est moins le cas des 30-45 ans qui, dans une problématique de carrière, ont peur de perdre de leur pouvoir.* »

« La performance aujourd'hui, c'est l'hyperconnexion »

Chez Groupama, où une plate-forme d'innovation participative a été mise en place il y a un an en test pour deux cent cinquante salariés du département Asset Management, Erik Gendre-Ruel, directeur de l'innovation groupe, ne cache pas les difficultés. « *La performance aujourd'hui, c'est l'hyperconnexion. Qui mieux qu'un salarié peut dire ce que l'on peut améliorer en interne ?* interroge-t-il. *Sauf que certains managers ont pu penser que cette plate-forme leur ferait perdre du pouvoir. Même s'il n'en a rien été, changer les habitudes des collaborateurs est ce qu'il y a*



de plus dur. » Le test semble toutefois positif puisque le groupe d'assurance devrait déployer cette plate-forme à l'ensemble des salariés de Groupama et travailler sur l'intégration d'un réseau social interne.

Mêmes réticences internes chez ceux qui professent à leurs clients d'utiliser leurs outils Web 2.0. Pour mettre fin à l'approche pyramidale et transformer son entreprise en organisation collaborative, John Chambers, le PDG de Cisco, avouait ainsi en octobre 2008 qu'il avait non seulement dû faire violence à sa nature directive, mais surtout se séparer du quart de

son management, qui ne voulait pas suivre ses nouvelles façons de travailler. Pas question pour autant de se dédire pour le géant américain, qui fait valoir les initiatives « business » des salariés multipliées par vingt-six depuis le nouveau modèle.

Pas d'entreprise collaborative donc, sans volonté farouche de la direction. Ainsi, chez Danone, lors de la redéfinition du projet d'entreprise en avril 2008, c'est le comité de direction qui a fait du Web 2.0 une piste prioritaire du développement du groupe. Traduction aujourd'hui par le déploiement d'un réseau

« Tous les salariés veulent s'exprimer. Il n'y a pas de développement collectif sans développement individuel. »
Nicolas Rolland, directeur du développement de l'organisation chez Danone



« Les ressources humaines ont un rôle d'évangéliste à jouer. »
Franck La Pinta, responsable marketing marque employeur de la Société générale





lborative

social interne pour tous les salariés. La plate-forme se nomme Who's who. À l'instar de Myspace ou Facebook, on peut y créer son profil, renseigner ses centres d'intérêt et compétences, poster et partager des documents, créer des communautés, commenter et noter les posts des collègues et même dialoguer sur des messageries instantanées. *« On est parti d'une idée simple, insiste Nicolas Rolland, directeur du développement de l'organisation chez Danone. Il ne peut y avoir de développement collectif sans développement individuel des salariés. Tous aspirent à devenir acteurs et à s'exprimer. »*

Un rôle indispensable

Et pas non plus de développement individuel des salariés sans une grande implication de la direction des ressources humaines. Chez Danone, c'est la DRH qui pilote le projet. *« Pour faire bouger les lignes, la direction des ressources humaines a un rôle indispensable à jouer, souligne David Guillocheau, de Talentys. Si l'on veut les convaincre de l'intérêt de l'entreprise 2.0, pourquoi ne pas commencer par créer des communautés de pratiques ressources humaines. »*

C'est notamment le choix de la Société générale, où un réseau social interne intégrant des fonctions blog, annuaire, forum et partage de document est testé depuis un an et demi sur une communauté RH de quarante personnes. *« Le test est concluant, estime Franck La Pinta, à l'initiative du projet dans le groupe bancaire. À ces RH de jouer ensuite un rôle d'évangéliste dans leur organisation. »* L'outil sera déployé début 2010 pour les 2800 personnes travaillant aux RH du groupe dans le monde.

Mais les RH sont-elles réellement prêtes à s'emparer du sujet dans les entreprises? Pas si sûr. À la dernière grand-messe (30 septembre et 1^{er} octobre) des DRH, le Congrès HR, l'entreprise 2.0 ne faisait l'objet d'aucune session de travail...

Lionel Lévy ^{DR}