



Nouvelles perspectives

Réseautage en ligne vs. Management?
Cultiver le potentiel des médias sociaux



Manpower®

Dans cet article



- L'utilisation de réseaux sociaux par les employés sur leur lieu de travail a le pouvoir de changer le monde du travail.
- Beaucoup de sociétés reconnues tirent profit du potentiel de connectivité qu'offrent les médias sociaux afin d'améliorer la productivité, l'innovation, la collaboration, la renommée de l'entreprise et l'engagement des collaborateurs.
- Une étude Manpower révèle que 75% des employeurs affirment que leur société n'a pas véritablement de politique concernant l'utilisation de sites de réseautage au travail. Cela laisse supposer qu'une nette majorité des sociétés préfère attendre avant d'élaborer une politique officielle sur l'utilisation des réseaux sociaux.
- Les dirigeants d'entreprise doivent chercher à exploiter le succès des médias sociaux et la valeur ajoutée qu'ils représentent pour stimuler la performance de la société et fixer de nouveaux objectifs. Toutefois, le but de cette démarche ne doit pas être de contrôler les activités de réseautage des employés, mais de canaliser ces pratiques de manière à ce qu'elles profitent à l'employeur comme à l'employé.

Davantage d'articles sur ce sujet peuvent être consultés dans la section Média et Recherches de Manpower à l'adresse <http://www.manpower.ch/fr/media-recherches>.

Manpower Inc. (MAN à la bourse de New York), listé à la 143^e position du classement *Fortune 500*, propose des solutions innovantes pour l'emploi à des entreprises de toute taille grâce à 4000 agences présentes dans 82 pays et territoires. Pour de plus amples informations, consultez www.manpower.com.



Cultiver le potentiel des réseaux sociaux

Les entreprises ont souvent tenté de rattraper leur retard lorsqu'il s'agissait de tirer profit des nouvelles technologies. Lorsque le World Wide Web faisait ses premiers pas, au milieu des années 1990, de nombreuses sociétés ont craint que leurs employés ne passent trop de temps à surfer oisivement sur la toile. Si certains employés ont perdu du temps de la sorte, d'autres ont rapidement compris comment être plus efficaces en mettant à profit le potentiel d'internet. Cet outil est vite devenu infiniment précieux pour effectuer des recherches, suivre l'activité de la concurrence et effectuer d'autres tâches professionnelles.

La dernière technologie ayant fait irruption sur le lieu de travail est le réseautage en ligne – Facebook, LinkedIn, Xing, Twitter – qui permet de se connecter, de communiquer et de partager des informations avec une facilité d'utilisation et une puissance révolutionnaires.

L'essor de ces réseaux sociaux a été prodigieux. Aujourd'hui, les utilisateurs peuvent s'y connecter partout, notamment au travail, un point qui a suscité l'inquiétude des leaders d'entreprise. Quel sont les risques d'une telle utilisation et sont-ils réels ?

Baisse de productivité. Bien qu'une étude ait récemment révélé que le réseautage social en ligne coûte aux sociétés britanniques £1,38 milliard par an en perte de productivité, il reste difficile de déterminer l'ampleur et la gravité du problème.¹ Une enquête Manpower effectuée

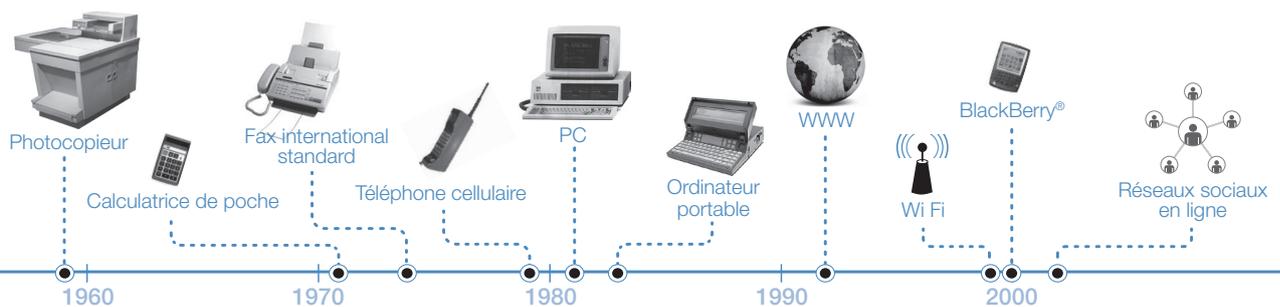
auprès de presque 34 400 sociétés à travers le monde a montré que seulement 20% d'entre elles ont une politique officielle régissant l'utilisation de réseaux sociaux et 63% affirment que leur politique permet de lutter efficacement contre la perte de productivité.² Comme pour l'utilisation personnelle d'internet, il est difficile pour les entreprises de limiter par la contrainte l'utilisation de Facebook. Les employés dont l'entreprise bloque strictement l'accès à de tels sites n'ont qu'à sortir leur iPhone ou leur Blackberry pour se connecter.

Alors que le réseautage gagne en popularité, les employés, particulièrement les plus jeunes, vont brouiller les limites entre le networking professionnel et le réseautage personnel et donner un nouveau sens au mot « travail ». Les entreprises doivent anticiper cette tendance en utilisant justement les médias sociaux pour aider les employés à trouver le bon équilibre au travail.

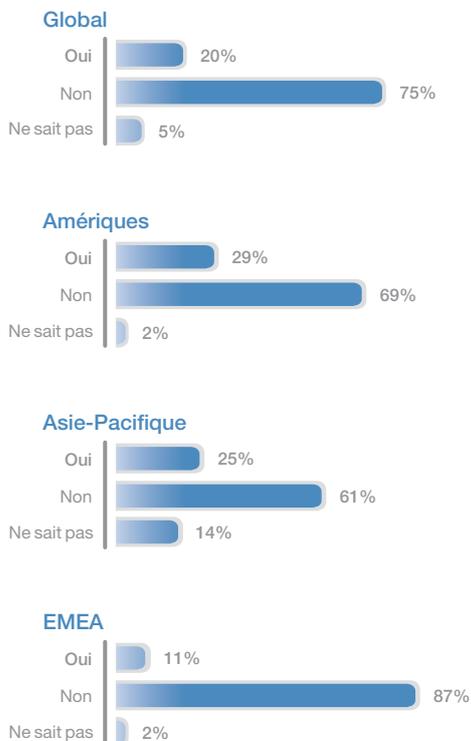
Réputation. En 2008, Virgin Atlantic a licencié treize agents de bord qui avaient posté des remarques désobligeantes à propos de leur employeur sur Facebook. De tels incidents sont de plus en plus courants. Malgré tout, l'enquête Manpower révèle que seulement 4% des sociétés à travers le monde affirment avoir déjà vu leur réputation écornée par des remarques d'employés sur des réseaux sociaux.³ Contrairement à ce qu'un tel incident médiatique peut laisser envisager, le risque d'atteinte à la réputation d'une société est probablement moindre que certains ne l'imaginent.

Sécurité. Le risque d'une intrusion extérieure dans les réseaux informatiques de l'entreprise est un danger persistant lié à l'utilisation de réseaux sociaux en ligne.

La technologie a transformé notre manière de travailler



Votre entreprise a-t-elle formellement édicté une politique quant à l'utilisation de réseaux sociaux publics, tels que Facebook, Twitter et LinkedIn ?



Manpower Inc., *Employer Perspectives on Social Networking Survey*, 2009.

Ces attaques peuvent causer la perte de données sensibles ainsi qu'un dysfonctionnement des services informatiques. Il est pourtant difficile de déterminer la fréquence de ce type d'attaques et l'ampleur des dégâts causés. Certes, des logiciels assurant la sécurité du réseau peuvent contribuer à minimiser ces risques en bloquant l'accès à certains sites. Mais le danger émane en grande partie du comportement des employés. C'est seulement en changeant les comportements que les entreprises peuvent faire un pas décisif vers la sécurité.

Le réseautage en ligne soulève de réelles inquiétudes en termes de productivité, de réputation et de sécurité d'entreprise. L'enquête Manpower révèle qu'une société sur cinq réglemente l'utilisation de réseaux sociaux externes par les employés, principalement afin d'éviter une perte de productivité.⁴

Ce n'est pas pour autant que les sociétés ne doivent pas édicter et appliquer des directives claires quant à l'utilisation – parfois abusive – des réseaux sociaux. Cependant, ces directives ne doivent pas viser à contrôler le comportement des employés. Elles doivent plutôt canaliser l'utilisation des réseaux d'une façon constructive et créative, qui permette à l'entreprise et aux employés d'en tirer un avantage. Le phénomène que représentent les médias sociaux ne saurait être ignoré. Il faut au contraire cultiver le potentiel qu'ils offrent aux entreprises et encourager une utilisation productive.

Créer de la valeur

Les règles de bonne gouvernance ne devraient pas restreindre les activités créatives ou à valeur ajoutée des employés. Au contraire, elles devraient développer une atmosphère et une culture d'entreprise qui encouragent de telles initiatives. La direction doit chercher à exploiter la popularité des médias sociaux et la valeur ajoutée qu'ils représentent pour stimuler la performance de l'entreprise et pour fixer de nouveaux objectifs.

Pouvez-vous aisément solliciter votre réseau d'experts ou d'anciens élèves ? Vos collaborateurs peuvent-ils facilement collaborer quel que soit l'endroit où ils se trouvent ? Vos clients peuvent-ils vous donner un retour rapide sur de nouveaux produits et services ? Les candidats à l'embauche connaissent-ils votre philosophie d'entreprise ? Des sociétés innovatrices telles que Procter & Gamble, IBM, Nestlé, Best Buy et Capgemini utilisent les médias sociaux pour répondre à ces besoins et plus encore.

Des sites tels que Twitter ou Facebook se sont déjà révélés être de véritables bénédictions pour les entreprises. Mais nous avons à peine commencé à comprendre comment en tirer profit. Il est donc crucial de garder l'esprit ouvert. Comme cela a été le cas avec internet, ce sont souvent les employés qui trouvent les façons les plus créatives d'utiliser les réseaux sociaux pour effectuer leur travail plus efficacement. Cependant, les entreprises vont devoir adapter leur culture et leurs pratiques pour laisser libre cours au potentiel que représentent les médias sociaux sur le lieu de travail, comme elles l'ont fait pour d'autres avancées technologiques qui ont transformé le monde du travail – du téléphone à internet en passant par l'ordinateur.

Manpower recommande aux sociétés de tirer profit des liens que les réseaux sociaux permettent de tisser afin de répondre aux exigences suivantes :

Productivité. Le réseautage peut véritablement stimuler la productivité. Selon la société de relations publiques Burson-Marsteller, plus de la moitié des entreprises du *Fortune 100* disposent d'un compte Twitter, que deux tiers utilisent pour des tâches visant à améliorer la productivité notamment celles liées au service client.⁵ Le géant de matériel électronique Best Buy illustre bien cette tendance. Le programme Twelpforce permet à l'entreprise d'équiper ses collaborateurs du service client de comptes Twitter via lesquels ils répondent aux questions des consommateurs. Ce système n'est pas parfait et certains lui reprochent de n'être qu'une nouvelle vitrine publicitaire. Mais d'autres affirment qu'il a permis aux conseillers à la clientèle de répondre plus efficacement aux besoins des consommateurs.

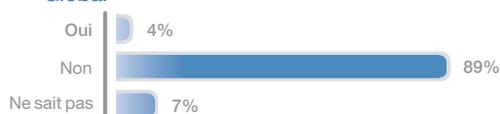
Collaboration. Le besoin croissant de collaboration et la multitude de technologies visant à faciliter le travail d'équipe ont d'ores et déjà considérablement transformé le monde du travail. Plus de 91% des sociétés auprès desquelles Palo Alto Networks a réalisé une enquête en 2009 ont recours à un logiciel de travail collaboratif.⁶ L'utilisation de telles applications permettant la collaboration à distance et les réunions virtuelles ne fera que croître à mesure que les équipes de travail se dispersent et que les occasions de travailler côte à côte se raréfient.

« Les réseaux sociaux vont constituer le nouveau système d'exploitation des entreprises » affirme Don Tapscott, l'auteur de *Grown Up Digital* (McGraw-Hill, 2008). Comme il le souligne, la nouvelle génération, bien déterminée à se connecter aux réseaux sociaux où que ce soit et qui ne va pas tarder à constituer une partie importante des salariés, demandera à disposer de ces outils au travail. Selon Tapscott, la situation professionnelle rêvée pour les jeunes employés est la suivante : les descriptifs de postes sont remplacés par des objectifs professionnels et l'employeur fournit les outils, la marge de manœuvre et l'encadrement nécessaires à l'accomplissement des tâches. Si les employeurs parviennent à être sereins dans ce nouveau type de relation avec leurs employés, ils se donneront les moyens de profiter des extraordinaires perspectives de collaboration qu'offrent les médias sociaux.

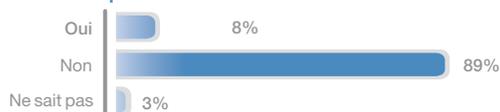
Gestion des connaissances. Depuis longtemps, les employeurs cherchent des moyens efficaces pour accéder aux connaissances et aux idées que renferment les esprits des collaborateurs. L'avènement des médias sociaux leur permet de systématiser ces tentatives grâce à des outils innovateurs et créatifs. La société de consulting et de services informatiques Capgemini a lancé le projet ambitieux d'utiliser des applications telles que les blogs et les wikis afin de permettre à ses 90 000 employés de rester interconnectés.⁷ Les sites de réseautage publics sont d'ores et déjà devenus des outils puissants permettant de rassembler des « communautés d'intérêt », c'est-à-dire des groupes de personnes partageant un intérêt personnel ou professionnel commun dans un domaine particulier, du web marketing à la recherche pharmaceutique. Ces efforts peuvent se révéler très précieux pour accéder aux connaissances et les transférer au-delà les cloisonnements organisationnels.

La réputation de votre entreprise a-t-elle déjà subi des préjudices suite à l'utilisation de sites de réseautage par vos employés ?

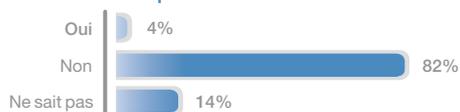
Global



Amériques



Asie-Pacifique



EMEA



Manpower Inc., *Employer Perspectives on Social Networking Survey*, 2009.



Pour les employeurs interviewés, l'utilisation des médias sociaux est avant tout porteuse pour la construction de l'image de marque.

- Employer Perspectives on Social Networking Survey, Manpower Inc.

Innovation. Les entreprises décidées à créer de la valeur grâce à des initiatives novatrices ont cherché de nouvelles idées ailleurs qu'auprès de leurs équipes de recherche et développement et de leurs procédés habituels. L'avènement des médias sociaux a donné à ces démarches « d'innovation ouverte » une forte impulsion, en permettant aux sociétés d'établir des canaux de communication avec les consommateurs, le monde universitaire et les inventeurs indépendants, auparavant difficiles à atteindre de façon ciblée et sur la durée. IBM a lancé des douzaines de nouvelles initiatives et a amélioré son offre et ses pratiques sur la base d'idées émises lors de ses « Innovation Jams », de gigantesques sessions de brainstorming auxquelles participent employés, partenaires et clients du monde entier. Procter & Gamble a déjà récolté les fruits de la mise en place d'un système d'innovation ouverte, en recueillant des suggestions visant à améliorer certains produits ou même à créer une toute nouvelle gamme de produits.

Alignement et engagement des collaborateurs. S'assurer que les employés sont engagés intellectuellement et émotionnellement dans leur travail est un élément décisif du succès d'une entreprise. Les médias sociaux sont particulièrement intéressants pour relier les collaborateurs à la vision et à la mission de la société. Par exemple, la direction peut utiliser les médias sociaux pour établir et perfectionner la communication avec les employés ainsi que pour renforcer le sentiment que « tout le monde est dans le même bateau ». De la même façon, les réseaux sociaux internes à l'entreprise peuvent permettre de tisser des liens précieux entre des équipes dispersées dans de vastes bureaux, en procurant aux employés la sensation de travailler en connexion les uns avec les autres et en leur permettant de se consacrer entièrement à la tâche assignée. De plus, les jeunes de la génération du « millénaire », qui entrent aujourd'hui sur le marché du travail, vont demander à pouvoir disposer des mêmes outils de réseautage que ceux qui leur permettent de rester en contact avec leurs amis.

Même l'équipe Global Leadership de Manpower organise des rencontres virtuelles. Grâce à une variété d'outils de médias sociaux et différentes technologies, les participants se réunissent en temps réel pour discuter de la stratégie, diffuser les bonnes pratiques et travailler en réseau depuis leur ordinateur, où qu'ils se trouvent.

Recrutement. Les réseaux sociaux, en particulier ceux axés sur le networking professionnel comme LinkedIn, peuvent faciliter la prise de contact avec des partenaires professionnels ainsi que le recrutement de candidats potentiels. Selon une étude de Deloitte, 23% des entreprises ont déjà eu recours à des réseaux sociaux comme outil d'appoint dans le cadre de leurs campagnes de recrutement.⁸ Cependant, dans le monde virtuel, les entreprises comme les individus doivent être particulièrement prudents et s'assurer qu'ils dialoguent avec un interlocuteur fiable.

Gestion de la réputation. L'utilisation croissante de ces réseaux pose un problème en termes de gestion de la réputation à la fois pour les sociétés (« Que disent les internautes de notre société ? ») et pour les individus (« Est-ce que la photo de moi postée sur Facebook peut être rédhibitoire pour un employeur potentiel ? »). L'image personnelle de chacun et l'image de marque des sociétés comptent plus que jamais. Alors que ces pratiques deviennent courantes, il faudra se pencher sur l'aspect éthique du recours aux réseaux sociaux pour évaluer un candidat (Quels sont les paramètres de confidentialité de la photo ? Est-il nécessaire d'obtenir la permission d'un candidat potentiel avant d'utiliser son réseau social pour évaluer sa réputation ?).

Marketing / Image de marque / Relations publiques.

54% des sociétés figurant dans le classement de *Fortune 100* utilisent Twitter pour entrer en contact avec les consommateurs et 29% disposent d'un fan club sur Facebook.⁹ Pour les sociétés sondées dans le cadre de l'enquête Manpower, l'utilisation des médias sociaux est particulièrement porteuse pour la construction de l'image de marque.¹⁰ C'est dans cette optique que Nestlé Confection and Snacks a invité l'année dernière les consommateurs à se connecter sur des sites tels que Facebook pour choisir dans quel nouvel emballage les produits seront présentés sur les étals.¹¹ Les cadres supérieurs surfent également sur la vague du réseautage : une étude révèle que 30% des PDG ont leur propre page Facebook. Les réseaux sociaux ont permis à des sociétés telles qu'IBM et Sony de faire connaître l'actualité de leur entreprise, de promouvoir des initiatives de responsabilité sociale et d'ouvrir un canal de communication interactif afin de mieux comprendre les intérêts des différents interlocuteurs.

Pour Manpower Grèce, c'est désormais sur Facebook que se tient chaque mois une journée « portes ouvertes » virtuelle, où candidats et clients peuvent se rencontrer, créer des liens et participer à des séances consacrées à différents sujets. Grâce aux efforts déployés sur des réseaux sociaux tels que LinkedIn et Twitter, la participation à ces événements a augmenté de 300% au cours de la première année.

Continuité et reprise des activités. Les réseaux sociaux permettent à une grande quantité de personnes de se connecter simultanément. Ce potentiel représente un avantage de taille lorsque d'autres modes de communication ne sont pas envisageables. Un grand nombre d'entités – publiques et privées – utilisent des médias sociaux tels que Twitter pour communiquer lors de situations d'urgence voire pour diffuser des rapports de trafic. Les plans d'actions de continuité élaborés par les grandes entreprises pour que les fonctions critiques ne soient pas interrompues lors de pannes de courant ou du système informatique vont gagner en efficacité grâce à l'utilisation croissante des réseaux sociaux.

Nous recommandons aux sociétés d'entreprendre les démarches suivantes pour promouvoir l'utilisation constructive des réseaux sociaux :

Incitez les collaborateurs à innover.

Encouragez l'utilisation positive des médias sociaux en incitant les collaborateurs à chercher comment ces outils peuvent les aider dans leur travail. Comme tout le monde aime partager ses réussites, demandez aux collaborateurs

de raconter comment ils sont parvenus à attirer des clients potentiels ou à mieux répondre aux besoins de la clientèle grâce aux outils qu'offrent les médias sociaux. La démarche peut être envisagée sous l'angle de la fonction ou de l'intérêt, selon les besoins. Suivez l'exemple de nombreuses entreprises novatrices en organisant un concours visant à recueillir les meilleures nouvelles idées.

Sollicitez les experts internes. Montrez l'exemple en encourageant les collaborateurs convertis à l'utilisation des médias sociaux au travail à expliquer et à montrer à leurs collègues comment s'y prendre. Consignez les nouvelles idées et les bonnes pratiques issues de ce type d'échange et diffusez-les.

Laissez les collaborateurs s'appropriier la gouvernance.

Tout réseau social sain est fondé sur une communauté engagée. Laissez les collaborateurs participer à l'élaboration et à l'application des directives de l'entreprise. Cette approche plaira vraisemblablement aux collaborateurs les plus familiers à l'usage des médias sociaux et leur permettra de s'approprier les objectifs vers lesquels tendent les directives.

Il est crucial de ne pas vouloir graver la politique de l'entreprise dans le marbre. Au contraire, cette dernière doit pouvoir changer et évoluer. Après tout, les technologies de réseautage en ligne et l'utilisation qui en est faite évoluent très rapidement. Assurez-vous que les directives régissant l'utilisation des médias sociaux correspondent aux règles générales de comportement en vigueur au sein de l'entreprise. Le but est de créer un système de gouvernance où le réseautage social ne constitue pas une exception mais une activité étroitement liée aux bonnes pratiques de la société.

Cette forme de changement organisationnel exige une planification et une gestion méticuleuses. La direction doit comprendre comment les médias sociaux peuvent constituer un atout pour la société et apprendre à se tourner vers ses employés pour recueillir de nouvelles idées. Étant donné la nature communautaire des médias sociaux, il est important de permettre aux employés de participer à l'évolution des pratiques, ce qui demande un travail sur la durée. Les entreprises cherchent à profiter au mieux des nouvelles façons de travailler, en redéfinissant, au passage, la notion même de travail. Lors de ce processus, toute évolution technologique va de pair avec un changement culturel – parfois plus lent. Dans le cas des réseaux sociaux, les bénéfices récoltés sont bien réels. Mais ce n'est qu'en canalisant l'utilisation des réseaux sociaux de façon créative que les entreprises seront capables de faire de ce potentiel un avantage concurrentiel durable.



Références

- ¹ "Twitter and social networks cost U.K. businesses." Morse Plc. (communiqué de presse), octobre 2009.
- ² Manpower Inc., *Employer Perspectives on Social Networking Survey*, 2009.
- ³ Manpower Inc., op. cit.
- ⁴ Manpower Inc., op. cit.
- ⁵ Burson-Marsteller and Proof Digital, *Fortune 100 Social Media Study*, 2009.
- ⁶ Palo Alto Networks, *The Application Usage and Risk Report*, Automne 2009.
- ⁷ "Cappgemini adopts social networking tools for knowledge management," *InfoWorld*, mai 2009.
- ⁸ Deloitte LLP, *2009 Ethics & Workplace Survey*, 2009.
- ⁹ Burson-Marsteller, op. cit.
- ¹⁰ Manpower Inc., op. cit.
- ¹¹ Nestlé, www.adeliciousdilemma.com, 2009.

