

Baromètre

des stratégies RH
et des réseaux sociaux

Livre blanc

2^{ème} édition | 2012

NOVAMETRIE
ETUDES MARKETING - SONDAGES D'OPINION



groupe
chequedejeuner

DJ
Digital Jobs
MANAGEMENT
& SEARCH

aprioris prévoyance humanis

Sommaire

3

EDITO

4

PRÉAMBULE MÉTHODOLOGIQUE

5

LA CARTOGRAPHIE DES RÉSEAUX SOCIAUX

10

LES DÉFIS À RELEVER

14

LES OPPORTUNITÉS POUR LA FONCTION RH

18

CONCLUSION

Edito



« Intégrer les réseaux sociaux dans la stratégie RH est un enjeu incontournable pour les DRH »

Inéluctablement, les réseaux sociaux (RS) s'installent dans l'entreprise. Notre baromètre Novamétrie-ANDRH le montre bien. Si pour l'instant, moins d'un tiers des DRH interrogés ont intégré les RS dans leur stratégie RH, plus de la moitié déclarent néanmoins y réfléchir ; et ils sont 33% à reconnaître avoir changé leur pratique du fait du développement de ces nouveaux outils.

L'usage privé des RS gagne la sphère professionnelle, créant de fortes attentes chez les salariés, tout particulièrement chez les digital natives. Des attentes auxquelles l'entreprise doit impérativement répondre si elle ne veut pas rester en marge de la « guerre des talents ». Selon notre étude, la moitié des salariés estiment, en effet, que les réseaux sociaux ont un rôle majeur à jouer dans le cadre de leur activité professionnelle.

La fonction RH est directement concernée par cette évolution. Bien qu'à ses débuts, l'usage des RS préfigure une nouvelle manière de communiquer et de travailler. Les RS permettent de faire circuler les connaissances, les partager et rendre chaque collaborateur acteur dans l'entreprise. Ils bousculent ainsi l'organisation, les relations interpersonnelles et la communication, en nous faisant passer d'une circulation de l'information verticale et à sens unique, à une circulation de l'information entre individus ou groupes d'individus fondée sur le dialogue.

Des changements qui soulèvent, par ailleurs, de nombreuses interrogations. Comment valoriser la contribution des animateurs ? Comment ne pas complexifier encore le travail des salariés ? Comment protéger l'image de l'entreprise ? Comment éviter la fuite d'informations vers la concurrence ? Comment parer aux risques juridiques ?

Accompagner cette évolution est aujourd'hui un enjeu incontournable pour les DRH. Une opportunité pour la fonction ressources humaines qui, plus que jamais, se place au cœur de la transformation de l'organisation et des relations de travail.

Jean-Christophe Sciberras
Président de l'ANDRH

Préambule méthodologique

Quel est l'impact des réseaux sociaux pour la fonction ressources humaines ? Une simple évolution ou une véritable révolution ? Quelles sont, dans cette perspective, les évolutions des pratiques RH depuis dix huit mois ? Quel est le rôle des réseaux sociaux dans la fidélisation des salariés ? Quelles opportunités présentent-ils pour la fonction RH ?

Conscients de l'importance des enjeux liés à l'émergence et la diffusion rapide des usages, l'ANDRH et Novamétrie ont conduit, en partenariat avec Digital Jobs, Aprionis et Groupe Chèque Déjeuner, la 2e édition du Baromètre des Stratégies RH et Réseaux Sociaux.

Cette étude avait un triple objectif :

- Initier un baromètre sur l'impact des réseaux sociaux en entreprise.
- Confronter l'opinion des DRH et celle des salariés et analyser les points de divergence et de convergence d'opinion entre les deux.
- Faire une lecture historique des résultats, notamment dans les appréciations qualitatives que nous avons menées, sur les deux mesures en septembre 2009 et en mars 2011.

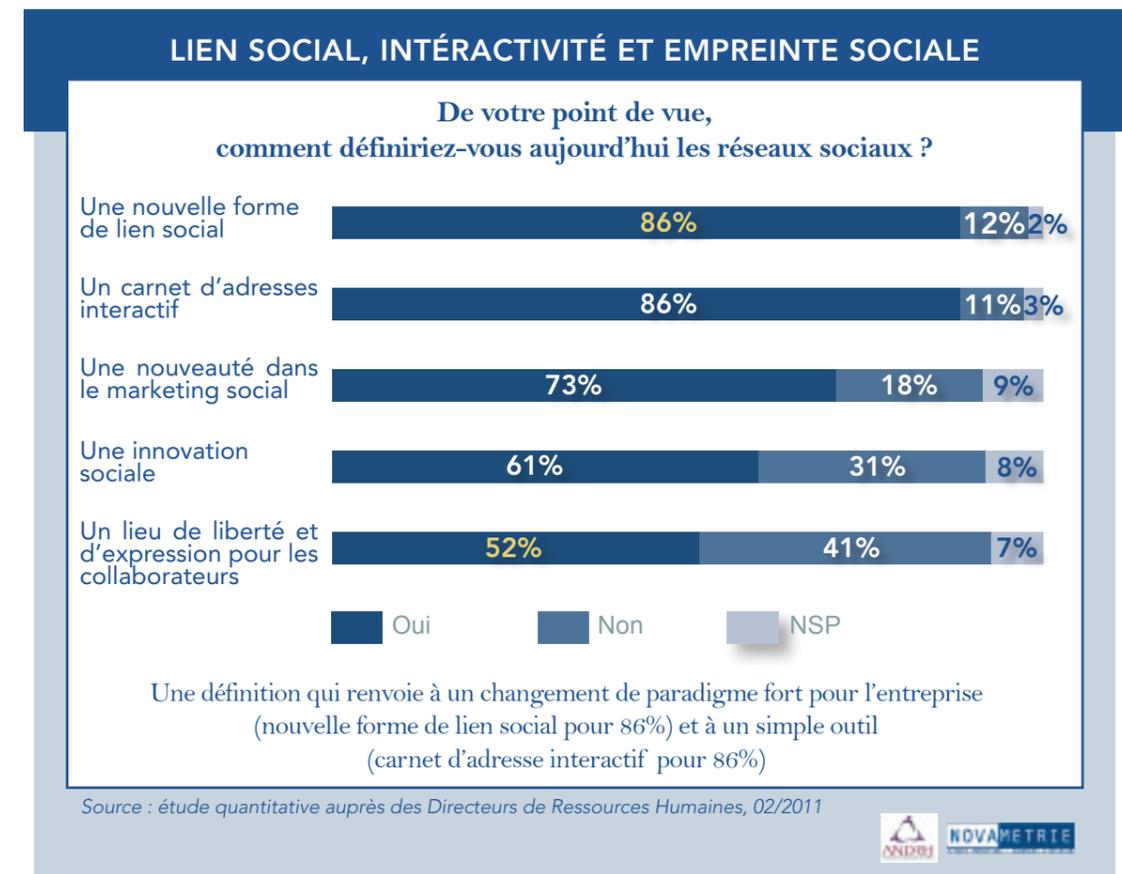
Trois phases ont été nécessaires à la réalisation de cette étude :

- Une phase qualitative réalisée auprès d'une dizaine de dirigeants, experts et DRH du 4 au 30 mars 2011.
- Une phase quantitative auprès d'un échantillon représentatif de 122 directeurs des ressources humaines, interviewés par Internet du 2 au 28 février 2011.
- Une phase quantitative auprès d'un échantillon représentatif de 1000 salariés interviewés par Internet du 18 au 22 mars 2011.

La cartographie des réseaux sociaux

■ DÉFINITION

Les premiers résultats portent sur la définition et sur l'univers de représentation des réseaux sociaux. En septembre 2009, lors de la 1^{ère} édition du baromètre, les salariés avaient une définition très concrète et pragmatique des réseaux sociaux qui correspond à un usage régulier de ces réseaux sociaux. Les DRH, quant à eux, définissaient les réseaux sociaux de manière très imaginaire, métaphysique et symbolique.



Aujourd'hui, les choses ont changé. Pour 86% des DRH, les réseaux sociaux sont une manière de créer, de tisser et de renforcer les liens sociaux. Pour eux, les réseaux sociaux remettent l'individu au cœur de la production, de la gestion et de la circulation de l'information. Renforcer le lien social par l'usage des réseaux sociaux, c'est passer d'une circulation de l'information verticale et à sens unique, à une circulation de l'information entre individus ou groupes d'individus fondée sur le dialogue.

« C'est un peu la révolution copernicienne. Cet échange va refléter un nouvel aspect des relations au sein de l'entreprise. Pour expliquer l'intérêt de l'usage des réseaux sociaux, on pourrait faire un parallèle entre organigramme et sociogramme. Un organigramme reflète la structure hiérarchique de l'organisation avec un chef, des sous-chefs, un chef de département, des chefs de service, des collaborateurs. Tandis qu'un sociogramme reflète la nature réelle des relations. » Parole de dirigeant

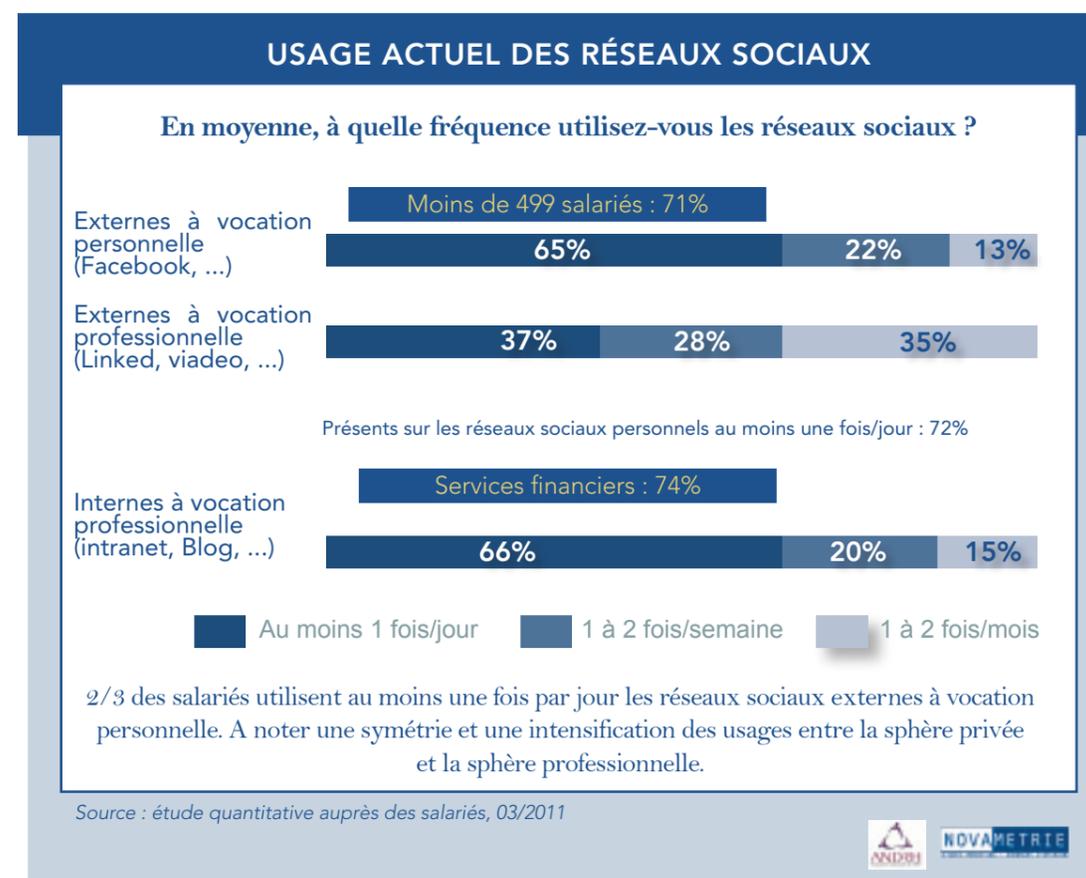
« Déployer un réseau social dans un grand groupe, c'est d'abord créer du lien social mais aussi améliorer l'efficacité de l'organisation. » Parole de dirigeant

Les réseaux sociaux sont-ils pour autant un lieu de liberté et d'expression pour les salariés ?

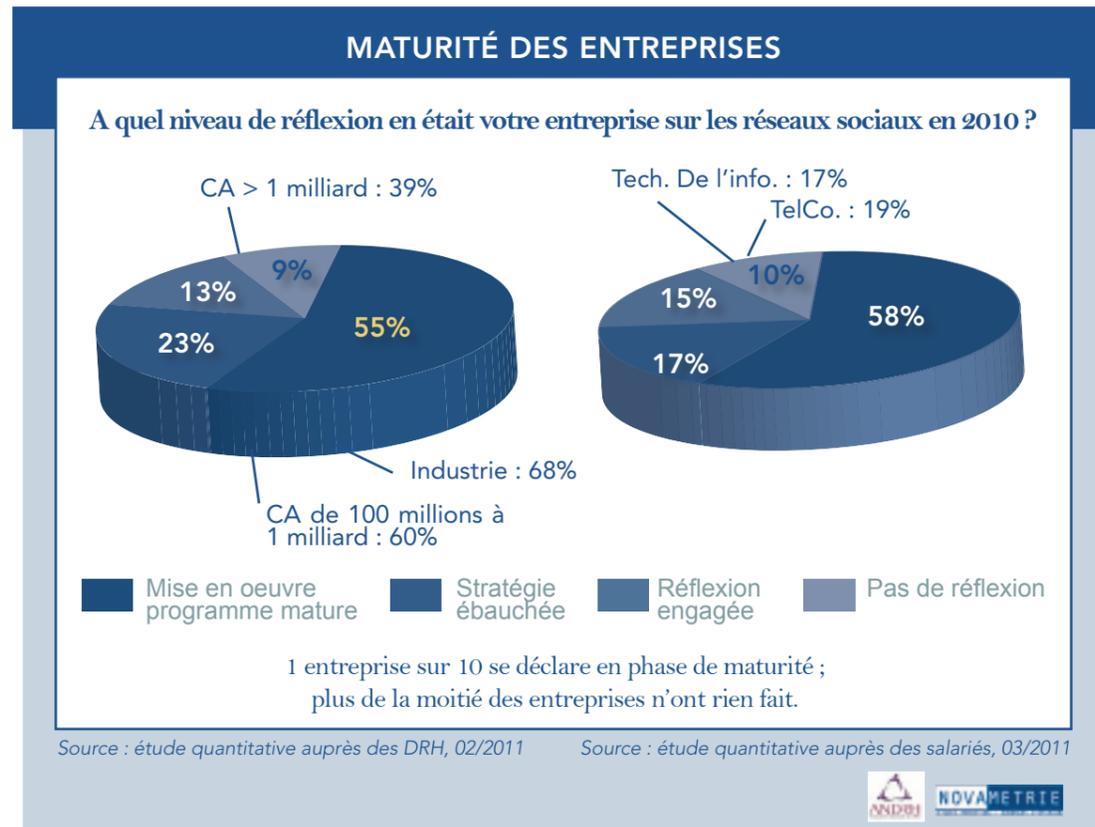
La moitié des DRH estime que le réseau social est un espace d'expression et de liberté. Alors que pour deux tiers des salariés, la prise de parole est limitée et contrôlée. Les salariés anticipent sans doute ici l'avenir des réseaux sociaux internes : ils vont progressivement se professionnaliser en restant un outil de travail décloisonné dans un contexte professionnel, où les acteurs sont responsables de leurs écrits.

■ USAGE, PRÉSENCE ET FRÉQUENCE

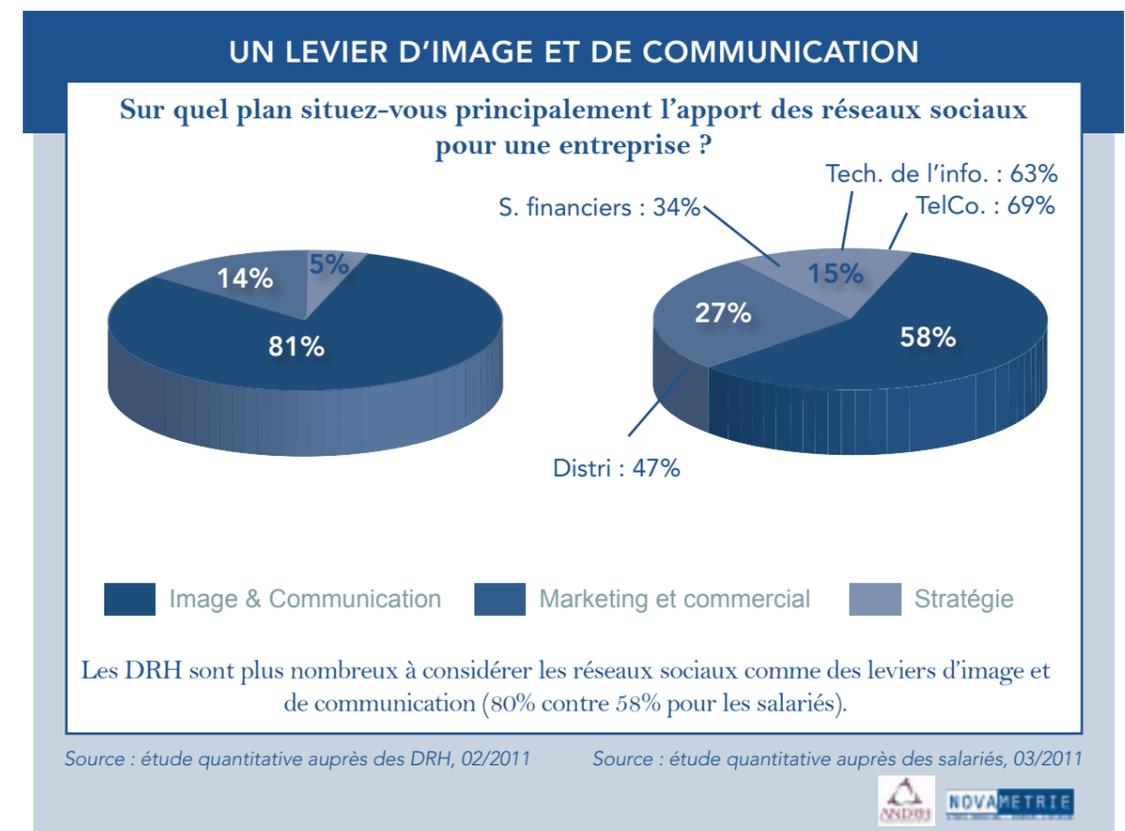
Au-delà de cette définition, les modalités d'usage des réseaux sociaux ont été qualifiées. Les usages s'intensifient et sont portés par les réseaux sociaux externes à vocation personnelle. Ce sont les usages privés qui progressivement modifient les usages professionnels des technologies de l'information et de la communication.



MATURITÉ DES ENTREPRISES



Plus de la moitié des entreprises sont au stade de la réflexion : les réseaux sociaux ne sont quasiment pas présents dans ces entreprises. Un tiers des entreprises ont défini un plan d'action et sont en train de la mettre en œuvre. Enfin, 10% des entreprises ont atteint une maturité réelle avec des résultats concrets. Quel est l'apport des réseaux sociaux pour ces entreprises les plus matures ? Elles associent d'une façon générale les réseaux sociaux à une nouvelle forme de création de valeur.



Pour 80% des DRH, les réseaux sociaux sont des leviers d'image et de communication pour seulement 58% des salariés. Seuls 14% des DRH les considèrent comme des outils de performance marketing et commerciale pour 27% des salariés. C'est un outil stratégique avec un impact organisationnel pour 5% des DRH ; cette proportion est trois fois plus importante auprès des salariés.

Ainsi, les DRH situent les réseaux dans une logique de laboratoire et d'innovation sociale alors que les salariés les considèrent davantage comme des moteurs de transformation de l'entreprise.

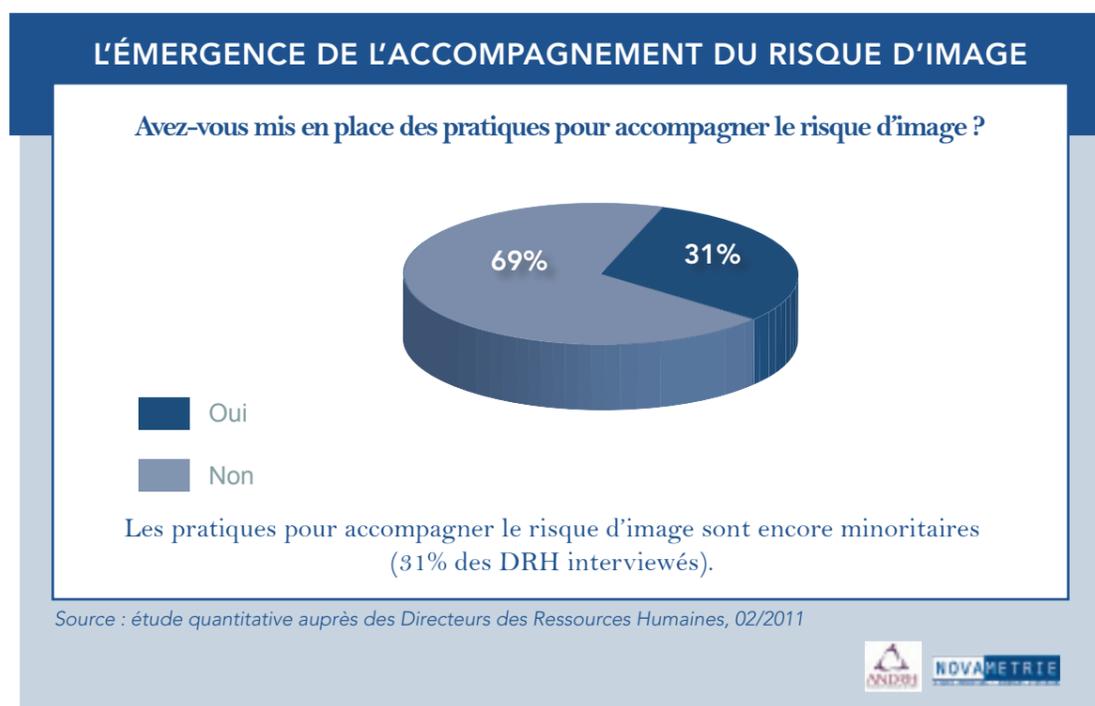
Plus précisément, moins d'un tiers des DRH ont intégré les réseaux sociaux dans leur stratégie RH sans y apporter de changements fondamentaux, mais dans une logique d'évolution des pratiques RH.

Les défis à relever

L'exportation des usages privée dans la sphère professionnelle crée des attentes puisque la moitié des salariés estiment que les réseaux sociaux ont un rôle majeur à jouer dans le cadre de leur activité professionnelle, alors que 43% des dirigeants des entreprises n'ont pas conscience du rôle fondamental de l'outil.

L'ACCOMPAGNEMENT DU RISQUE D'IMAGE

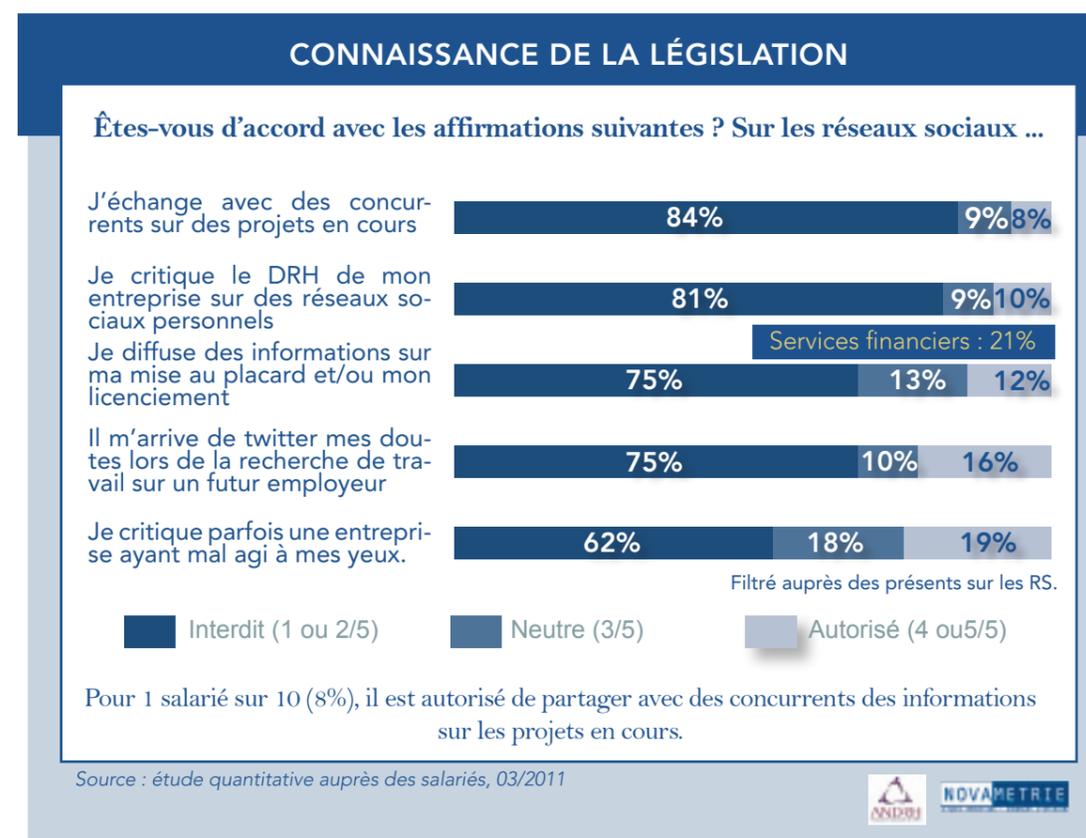
Les salariés sont le premier cercle de la communauté de l'entreprise. Ils en deviennent, d'une certaine façon, les porte-parole sur les réseaux sociaux. Les appréciations portées sont généralement positives. Seulement 13% des salariés parlent négativement de leur entreprise.



Les DRH ont sans doute un rôle actif à jouer dans l'appréciation, la captation et la compréhension de l'accompagnement du risque d'image. Les pratiques pour l'accompagner restent minoritaires et émergentes, elles concernent moins d'un tiers des DRH.

DÉONTOLOGIE ET CONNAISSANCE LÉGALE

Les salariés reconnaissent avoir une identité civile et agissante différente de l'identité virtuelle, comme l'indique le sociologue Dominique CARDON. Pour un tiers des salariés, les règles de bienséance changent sur les réseaux sociaux ou en réunion. Face à la fragmentation de ces identités, faut-il légiférer ou répondre culturellement ?



Il y a dix-huit mois, une des conclusions du premier baromètre était que les DRH et les salariés s'entendaient sur l'idée de mettre en place un code de bonne conduite ou d'établir une charte de réseaux sociaux. Aujourd'hui 8% des entreprises ont une charte dédiée. C'est sans doute l'un des indicateurs de la maturité des entreprises. Déjà dans la 1ère édition de ce baromètre, les entreprises devaient aller dans deux directions, la définition d'une déontologie numérique et la définition d'une pédagogie numérique.

« La charte s'inscrit en cohérence avec le règlement intérieur, le contrat de travail et les lois dans chaque pays. Le réseau social interne se doit de respecter les règles de bon fonctionnement et de mode de gouvernance du système d'information de l'entreprise. » Parole de dirigeant

En réalité, la législation sur les réseaux sociaux est inconnue pour 45% des salariés ; et un tiers avoue un manque de culture numérique sur les réseaux sociaux. Mieux encore, pour 8 % des salariés, le partage d'informations sur les projets en cours avec les concurrents est autorisé. « Twitter » ses doutes lors de la recherche d'un travail sur un employeur futur est légal pour 16% des salariés. Critiquer une entreprise ayant mal agi aux yeux d'un collaborateur n'est pas répréhensible pour 19% des interviewés. Autant de cas qui ont fait l'objet de sanctions, voir de condamnations.

Notons que les salariés qui ont une bonne culture numérique sont moins nombreux à parler négativement de leur entreprise sur les réseaux sociaux. Plus les salariés ont conscience de l'illégalité d'une action, moins ils parlent négativement de leur entreprise sur les réseaux sociaux.

Typologie sur la connaissance de la législation sur les réseaux sociaux

Il reste beaucoup à faire en matière de formation numérique. Si 56% des salariés sont « *légalistes* », 24% sont relativement ignorant et 20% indécis.

Les légalistes (56% de l'échantillon)

Les *légalistes* sont caractérisés par le rejet de tout type d'action illégale et interdite. Notons qu'ils sont présents sur les réseaux sociaux depuis plus d'un an et s'y rendent plusieurs fois par jour. Les *légalistes* sont surreprésentés dans l'industrie.

Les apprentis (24% de l'échantillon)

La majorité des *apprentis* ignorent s'il est autorisé d'échanger avec des concurrents sur des projets en cours, de critiquer la DRH de son entreprise, de diffuser des informations sur sa mise au placard, de twitter ses doutes lors de la recherche de travail sur un futur employeur ou de critiquer une entreprise ayant mal agi à ses yeux.

Les *apprentis* ne sont pas très actifs sur les réseaux professionnels.

Dans le détail, quatre familles d'apprentis se distinguent :

• Les twitteurs (7% de l'échantillon)

Pour ces collaborateurs, « *twitter ses doutes lors de la recherche de travail sur un futur employeur* » est autorisé. Les *twitteurs* sont largement représentés dans le secteur des technologies de l'information.

• Les critiques (4% de l'échantillon)

Dans cette catégorie, les salariés estiment qu'il n'est pas interdit de « *critiquer une entreprise ayant mal agi à ses yeux* ». Notons que les *critiques* sont surreprésentés dans le secteur des télécommunications et des médias.

• Les frustrés (7% de l'échantillon)

Pour les *frustrés* il est légal de « *critiquer la DRH* », « *diffuser des informations sur sa mise au placard* », « *twitter ses doutes lors de la recherche de travail* » ou « *critiquer une entreprise ayant mal agi à ses yeux* ». En revanche, pour eux, « *échanger avec des concurrents sur des projets en cours* » est interdit. Notons que les *frustrés* ne sont pas présents sur les réseaux professionnels internes et se rendent plusieurs fois par jour sur les réseaux sociaux personnels.

• Les illégaux (6% de l'échantillon)

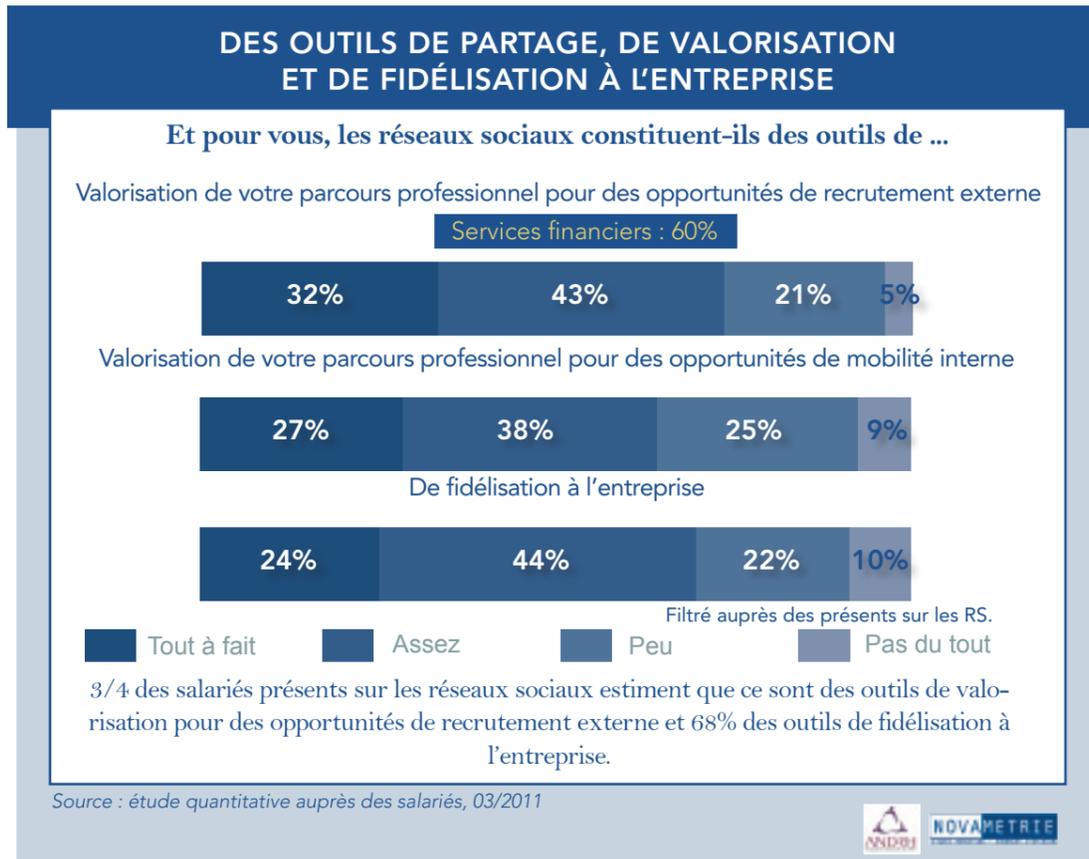
Il s'agit ici « *d'échanger avec des concurrents sur des projets en cours* » sans avoir conscience de franchir les limites de la légalité. Ils estiment, par ailleurs, que « *critiquer son DRH* », « *diffuser des informations sur sa mise au placard* » ou « *twitter ses doutes lors de la recherche de travail* » est autorisé. Les *illégaux* sont très actifs sur les réseaux sociaux ; ils se rendent plusieurs fois par jour sur les réseaux professionnels externes.

Les indécis (20% de l'échantillon)

Les *indécis* sont incertains de leurs connaissances sur la législation concernant les réseaux sociaux. Ils sont présents sur les réseaux sociaux depuis peu : moins d'un an pour les réseaux professionnels internes et moins de 6 mois pour les réseaux professionnels externes. Les indécis sont actifs sur les réseaux sociaux puisqu'ils s'y rendent au moins une fois par jour. Notons enfin que les *indécis* sont surreprésentés dans le secteur de la santé ainsi que dans les entreprises de moins de 5000 salariés.

Les opportunités pour la fonction RH

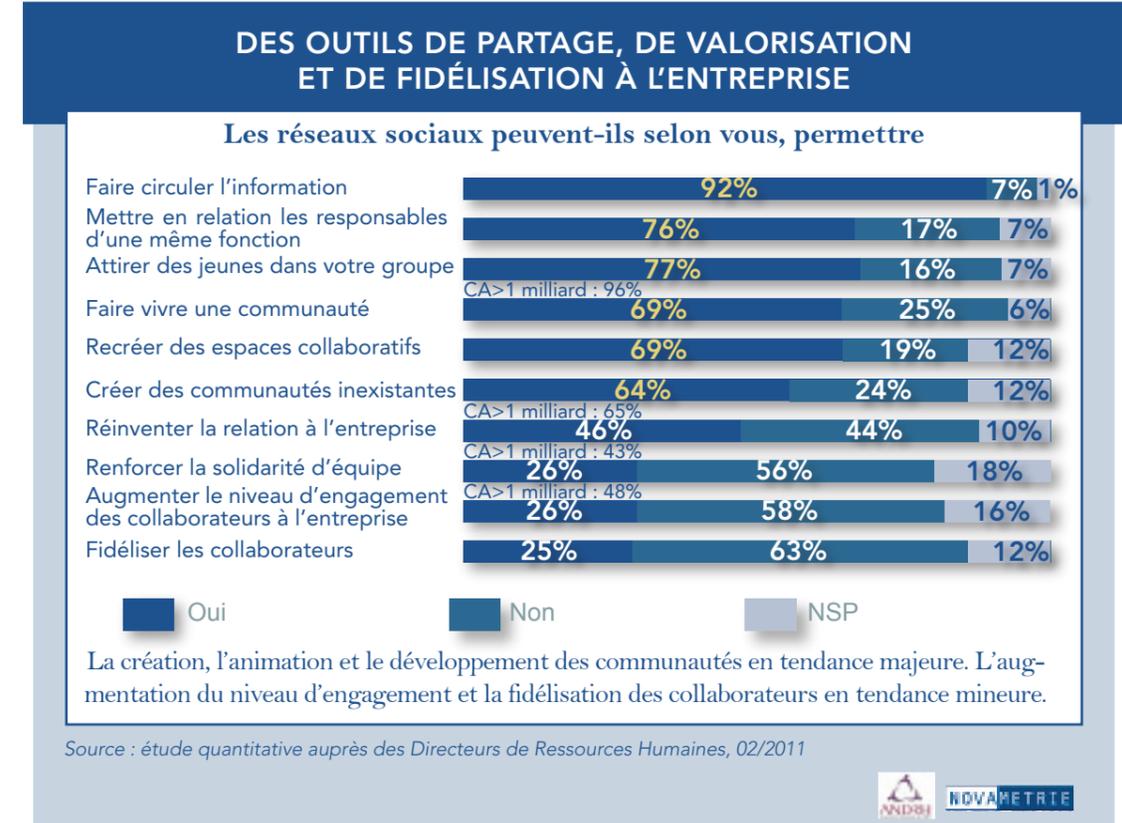
OUTIL DE FIDÉLISATION



Plus de deux tiers des salariés (68%) estiment que les réseaux sociaux sont davantage des outils de fidélisation **contre seulement 25% des DRH.**

Les réseaux sociaux peuvent être utilisés comme un moyen assez fort et peu onéreux de conserver des communautés qui auraient du temps à consacrer au transfert de connaissances, au parrainage de jeunes et au parrainage d'apprentis.

« C'est un outil de fidélisation qui permet de maintenir un lien d'affectio societatis avec des populations qui, soit rentrent dans la vie active, soit sortent de la vie active. » Parole de dirigeant



La création, la gestion et le développement de communautés sont aussi une tendance de fond. Cela représente un vrai potentiel pour les DRH et une réalité pour les trois quarts des salariés qui disent être membres d'une communauté sur un réseau social externe. Il s'agit donc d'amplifier le potentiel des compétences de salariés en organisant ou en laissant s'organiser des espaces d'appartenance qui vont au-delà du rôle institutionnel que l'entreprise donne dans son univers physique et matériel.

« Il y a là un maintien de contact et d'échange d'informations ergonomique et agréable que le départ physique de l'entreprise pourrait éventuellement détruire. » Parole de dirigeant

■ OUTIL DE CONNAISSANCE

Les DRH attribuent un potentiel plus élevé dans l'usage des réseaux sociaux internes. Cela renvoie sans doute à des dispositifs maîtrisés et connus et à des avantages réels dans les interactions humaines par rapport aux outils existants. Les salariés, quant à eux, apprécient les réseaux sociaux dans la perspective d'opportunité de recrutement externe ou de mobilité interne.

« Les réseaux sociaux permettent d'agrèger les connaissances et les expertises diffuses, de conserver la mémoire de l'entreprise de démultiplier les perspectives d'appartenance des collaborateurs. » Parole de dirigeant

« Il s'agit de multiplier le potentiel d'interaction des salariés pour créer de la valeur. » Parole de dirigeant

« Quand un salarié quitte l'entreprise, tout ce qui a été mis sur les réseaux sociaux de l'entreprise ne disparaît pas. C'est un outil de knowledge management très efficace. »

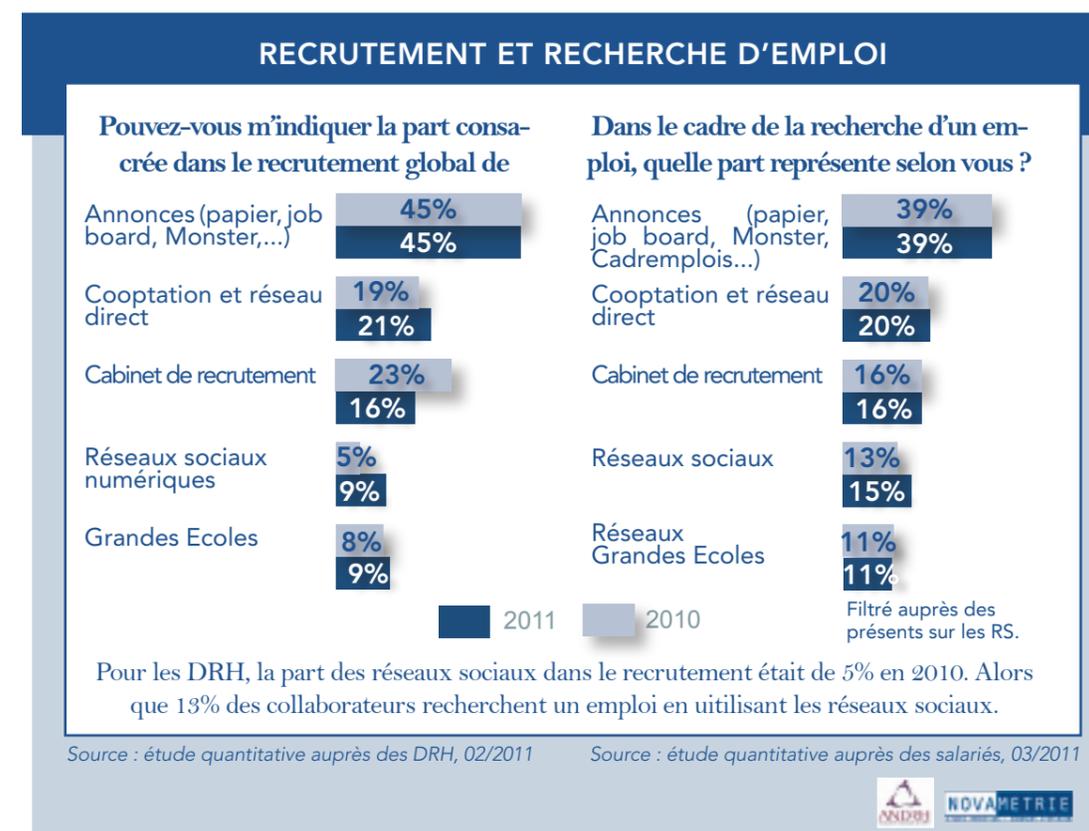
■ OUTIL DE TRANSFORMATION

Les réseaux sociaux modifient la façon d'organiser l'entreprise et de travailler ; ils facilitent le partage d'information, le partage de connaissance et accélèrent, en quelque sorte, la prise de décision.

« C'est une nouvelle organisation du travail qui voit le jour et vient apporter du dynamisme dans l'entreprise. Elle permet la valorisation des collaborateurs, de leur poste, de leur activité, au travers de leur contribution sur le réseau sans référence de grade ou de hiérarchie. » Parole de dirigeant

« Il est très facile de créer une communauté sur le réseau social d'entreprise, aucune validation d'un n+1 ou d'un tiers n'est nécessaire, ce qui a permis de voir émerger une grande diversité des communautés. Mais seules, les meilleures vivront. » Parole de dirigeant

■ OUTIL DE RECRUTEMENT



Ces évolutions se traduisent aussi dans la répartition entre les canaux de recrutement et les modes de recherche d'emploi. Il y a une unanimité entre les DRH et les salariés sur le potentiel des réseaux sociaux. 5% des DRH déclarent pré recruter par l'intermédiaire des réseaux sociaux en 2010, 2% en 2009 et 9% en 2011. Pour les collaborateurs, la progression est similaire passant de 5% en 2009 à 13% en 2010. Elle sera de 15% en 2011.

Conclusion

L'étude instaure un dialogue et une prise de conscience nécessaire face aux multiples divergences d'opinions entre DRH et salariés. Les pratiques d'accompagnement du risque d'image sont émergentes ; pourtant les salariés deviennent les porte-parole de leur entreprise sur les réseaux sociaux. Les réseaux sociaux sont perçus comme des leviers d'image par 80% des DRH et par 58% des salariés. Enfin, ils sont considérés comme des outils de fidélisation par deux tiers des salariés et un quart des DRH.

Face à ces divergences, il y a plusieurs opportunités de changement pour le DRH qui semble l'un des acteurs les mieux placés dans l'entreprise pour animer les réseaux sociaux et augmenter, par voie de conséquence, son territoire de légitimité. Pour les salariés, cette opportunité de changement est réelle : les réseaux sociaux deviennent une occasion d'amplifier et de valoriser leur potentiel.

Les réseaux sociaux sont vécus par les DRH et par les salariés comme une nouvelle forme de lien social ; un lien qui permet à la fois d'améliorer la qualité de vie professionnelle et la productivité de l'entreprise.

Partenaires et contacts

A propos de ...



ANDRH

L'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines est le premier acteur de référence dans le débat RH. Fondée en 1947, elle compte aujourd'hui plus de 5 000 membres répartis en 80 groupes locaux. Sa mission est d'échanger les bonnes pratiques et développer le professionnalisme de ses adhérents, promouvoir la contribution de la fonction RH à l'amélioration des performances des organisations publiques et privées et représenter les DRH auprès des pouvoirs publics, des médias et des partenaires sociaux.

Pour plus d'information : www.andrh.fr
Contact : **Nathalie Tran** : 01 56 88 18 27



NOVAMETRIE

NOVAMETRIE est un institut spécialisé dans les études stratégiques auprès des leaders d'opinion. L'institut propose des méthodologies interdisciplinaires, globalisantes et holistiques intégrant l'optique quantitative et l'approche qualitative. Le Comité Scientifique de NOVAMETRIE, composé d'universitaires et d'experts, apporte une vision innovante, opérationnelle et stratégique de la conception des recherches aux recommandations effectives.

Pour plus d'information : www.novametrie.com
Contact : **Christophe Excoffier** - 01 44 43 54 45
c-excoffier@novametrie.com



DIGITAL JOBS

Digital Jobs est un Cabinet de Conseil en Management de Ressources Humaines qui accompagne les entreprises déterminées à faire du digital un levier stratégique de leur développement.

Le cabinet intervient en conseil auprès des dirigeants sur la définition des nouveaux métiers liés à l'univers du numérique, l'intégration de ces métiers au sein d'organisations traditionnelles, l'évaluation et le recrutement de ces profils spécialisés. Composé de consultants issus du monde des médias, de l'internet et des technologies, Digital Jobs apporte une démarche pragmatique et innovante qui consiste à identifier et animer les communautés d'experts du digital, qu'ils se situent sur des filières marketing, communication, vente ou techniques.

Pour plus d'information : www.digitaljobs.fr
Contact : **Marie Canzano** - 01 58 36 13 64
marie.canzano@digitaljobs.fr



HUMANIS-APRIONIS

Humanis est le 3ème groupe de protection sociale avec 8,5 millions de personnes protégées et 427 000 entreprises clientes. Aprionis Prévoyance est une institution de prévoyance, membre du groupe Humanis. Spécialiste des questions de prévoyance et de santé en entreprise, cette institution développe son savoir-faire collectif autour de véritables solutions sur mesure. Elle est également très présente sur le marché des accords conventionnels où elle est désignée par les partenaires sociaux des branches professionnelles dans le cadre de la mise en place et de la gestion de régimes conventionnels. Des dispositifs d'épargne retraite complètent son offre permettant d'élaborer des politiques de rémunération globale incitatives.

Contact : **Marc Garnier** – 01 46 84 59 19
marc.garnier@humanis.fr



GROUPE CHEQUE DEJEUNER

Le groupe Chèque Déjeuner fonde son originalité sur sa structure coopérative, significative de son engagement pour des valeurs sociales et humaines, de proximité et de liberté pour chacun. L'entreprise bénéficie d'une expertise prouvée depuis plus de 40 ans et offre les garanties d'un service fiable et performant. Chèque Déjeuner offre une solution de restauration qui permet d'augmenter les salaires sans augmenter les charges patronales tout en apportant bien-être et efficacité dans l'entreprise.

Pour plus d'information : www.chequedejeuner.fr
Contact : **Julien Faure** – 01 41 85 05 68
jfaure@chequedejeuner.fr

La reproduction partielle ou totale des données publiées dans cette étude doit comporter la mention « 2ème édition du Baromètre des Stratégies Rh et des Réseaux Sociaux- Etude Andrh-Novametrie réalisée en partenariat avec Digital Jobs – Aprionis et Groupe Chèque Déjeuner »