

Web 2.0 en entreprise – étude auprès d'experts RH en Suisse romande

# Quels dossiers prioritaires pour la fonction RH?

**Le web 2.0 arrive dans les entreprises, mais quels vont être les impacts pour l'organisation et pour la fonction RH en particulier? Comment ces impacts et les enjeux à venir sont-ils envisagés par les experts? Comment sont-ils perçus par les RH en Suisse? Quels seront les dossiers prioritaires de la fonction RH liés au web 2.0? Les résultats d'une enquête auprès de responsables RH de Suisse romande. Par Bertrand Audrin\*, Xavier Salamin\*\* et Éric Davoine\*\*\***

**D**epuis quelques années, le web 2.0 est en train de révolutionner internet. Par de nouvelles technologies et de nouveaux outils, il a changé notre appréhension de celui-ci. Grâce à la technologie du web 2.0, les utilisateurs sont désormais en mesure de créer du contenu, de le partager, de le commenter, de manifester leur approbation, de se créer un réseau. L'étude prospective du CRQP de 2011 (1) avait identifié le web 2.0 comme un des dossiers prioritaires pour la fonction RH, mais les impacts potentiels de cette technologie étaient encore imprécis.

Nous avons donc mené une autre étude, en coopération avec le CRQP, sur les enjeux du web 2.0 pour la fonction RH, d'abord avec une partie prospective impliquant un groupe d'experts, puis avec une enquête de validation par questionnaires auprès de 99 responsables RH de Suisse romande. Dans cet article, nous exposons les impacts importants du web 2.0 sur les pratiques de travail, puis nous présenterons les dossiers principaux pour la fonction RH.

## Quelles incidences sur les pratiques de travail?

Les discussions avec le panel d'experts ont permis d'identifier plusieurs impacts importants du web 2.0 sur les pratiques de travail. Avec cette nouvelle technologie, les experts considèrent que les acteurs de l'entreprise pourront plus facilement échanger et entrer en relation, stimulant ainsi le par-

tage de l'information et l'émergence de nouvelles pratiques collaboratives. Dans ce contexte, les wikis, mais surtout les réseaux sociaux d'entreprise apparaissent comme des outils qui risquent de bousculer les règles classiques d'organisation et de transmission d'information. De nouvelles questions émergent telles que la validité des sources ou la péremption des données échangées sur ces réseaux et wikis. À ces questions nouvelles s'ajoute la vitesse d'évolution sans précédent des outils du web 2.0, impliquant une capacité d'adaptation élevée de l'expertise des usagers. Les entreprises et organisations seront amenées à gérer une plus grande diversité d'expertises et d'attitudes de la part de leurs colla-

borateurs, entre les enthousiastes des outils web 2.0 et les plus réfractaires.

Avec cette technologie, les logiciels deviennent plus facilement accessibles (par exemple dans le cloud) partout et à n'importe quel moment, améliorant les possibilités et la qualité du télétravail. Dans une organisation devenant de plus en plus virtuelle, où l'on peut par exemple travailler en déplacement ou chez soi, la question de l'interface vie privée/vie professionnelle se fait plus brûlante. Il devient plus facile de ramener son bureau et ses contacts à la maison. De même, des éléments privés viennent aussi s'intégrer à l'environnement professionnel (par exemple avec la mention de ses hobbies sur le réseau social d'entreprise).

## La méthode de l'étude

L'étude a été réalisée en plusieurs phases. Dans la première phase, nous avons sollicité en 2013 un panel d'experts à trois reprises (entretiens, questionnaire puis focus group). Le panel d'experts était à la fois constitué de spécialistes des ressources humaines et d'experts web 2.0. Nous remercions ici les membres du panel: Jessica Antoine (PEMSA Human Resources); Marc Benninger (HR Today); Raphaël Briner (Knowledge Plaza); Pierre Coucourde (Fondation Clair Bois); Lauraine Ebener (TL); Perry Fleury (Retraites Populaires); Frank Gerritzen (Groupe CareerPlus); Ludmila Heitz (TL); Olivier A. Maillard (manoo.ch);

Jean-Yves Mercier (Self-leadership Foundation – Université de Genève); Serge Mimouni (CRQP, Hospice général de Genève); Georges Ryser (CRPM-CRQP); Alain Salamin (AS HR Consulting, Université de Lausanne); Claude Super (claudesuper.ch). Dans une deuxième phase, un questionnaire de validation d'une vingtaine de questions a été envoyé en avril 2014 à 400 professionnels des ressources humaines travaillant en Suisse romande. Le taux de retour correspond à environ 25 pour cent, soit 99 questionnaires utilisables.

Tendances soumises aux participants de l'étude de validation (n = 99 responsables RH de Suisse romande) Notes de 1 (pas du tout d'accord) à 6 (tout à fait d'accord)	Pourcentage d'accord (notes de 4 à 6)	Pourcentage de désaccord (notes de 1 à 3)	Moyenne du degré d'accord
1. Les outils du web 2.0 vont nous permettre de travailler notre image d'employeur de manière plus fine.	93%	7%	4.68
2. Pour nos recrutements, les réseaux sociaux professionnels vont nous obliger à transformer nos méthodes de recherche de candidats.	90%	10%	4.67
3. Les outils du web 2.0 vont amener nos employés à devenir des ambassadeurs RH de l'entreprise, notamment vis-à-vis des potentiels candidats.	87%	13%	4.58
4. Mon entreprise va devoir mettre en place un règlement d'utilisation et une charte des médias sociaux.	82%	18%	4.54
5. Les réseaux sociaux professionnels vont nous permettre de plus en plus de garder le contact avec nos alumni et de leur transmettre des informations.	82%	18%	4.44
6. Pour la gestion des carrières de mon entreprise, la visibilité dans les réseaux sociaux d'entreprise et professionnels sera de plus en plus importante.	82%	18%	4.43
7. Dans mon entreprise, il va y avoir de plus en plus d'écart entre les adeptes du web 2.0 et les réfractaires.	79%	21%	4.35
8. Les outils du web 2.0 vont nous amener à adapter le règlement de mon entreprise.	80%	20%	4.32
9. Les technologies du web 2.0 vont entraîner de nouveaux problèmes de santé et de work-life balance, liés à la disparition de frontière entre la vie privée et la vie professionnelle.	71%	29%	3.94
10. Nous allons, dans mon entreprise, commencer par identifier les enjeux juridiques des outils du web 2.0 avant d'envisager de les implanter.	63%	37%	3.88
11. La fonction RH de mon entreprise va devoir prendre en charge un nouveau rôle d'expert en communication web 2.0.	66%	34%	3.88
12. Dans mon entreprise, le web 2.0 va nécessiter de nouvelles places de travail impliquées dans la gestion de communauté ou dans la veille stratégique.	67%	33%	3.66
13. La fonction RH va prendre en charge la formation et le développement des compétences 2.0 au sein de mon entreprise.	58%	42%	3.51
14. La fonction RH aura le leadership sur les projets du web 2.0 dans l'entreprise.	46%	54%	3.25
15. Les plateformes 2.0 vont de plus en plus représenter une menace pour l'image de mon entreprise.	40%	60%	3.12

Ces influences sur les pratiques de travail nous ont amenés à identifier les dossiers prioritaires de la fonction RH, que nous détaillons ci-dessous.

## Les dossiers prioritaires de la fonction RH

Nous présentons ici six dossiers web 2.0 pour la fonction RH, que nous avons fait valider par questionnaires à un échantillon de responsables RH de Suisse romande (99 répondants). Ces derniers devaient exprimer leur degré d'accord sur quinze tendances associées aux six dossiers.

Pour les responsables RH qui ont répondu à notre enquête, le dossier prioritaire est celui de l'image d'employeur. Les outils du web 2.0 devraient permettre à la fonction RH de travailler l'image d'employeur de leur entreprise de manière plus fine (93 pour cent d'accord). Avec les réseaux sociaux et les blogs, les employés doivent être de plus en plus considérés comme des ambassadeurs, des relais ou des garants de la marque et de l'image d'entreprise, notamment vis-à-vis de futurs candidats (87 pour cent d'accord). À l'interne, il s'agit aussi de profiter des réseaux internes pour promouvoir l'entre-

prise en tant qu'employeur. Seuls 40 pour cent des responsables RH ayant répondu à notre étude voient le web 2.0 comme une menace pour l'image de leur entreprise.

Le dossier «recrutement et gestion des talents» est également identifié comme un dossier prioritaire. Les réseaux sociaux professionnels vont obliger les responsables RH à transformer leurs méthodes de recherche de candidats (90 pour cent d'accord). Pour le recrutement externe, les réseaux sociaux professionnels apparaissent comme le fer de lance des outils web 2.0. Ceux-ci permettent une meilleure traçabilité des prospects et candidats. Les CV en ligne et toujours actualisés permettent un meilleur suivi. Sur les réseaux internes, les employés pourront se valoriser et se rendre visibles par leurs liens ou leur activité sur le réseau. Cette visibilité (interne et externe) sera de plus en plus importante pour la gestion des carrières (82 pour cent d'accord). Les réseaux sociaux professionnels permettront aussi de garder un contact régulier avec les alumni et de leur transmettre des informations (82 pour cent d'accord).

La troisième priorité des RH est la thématique «charte, sécurité et règles de commu-

nication». La fonction RH devra veiller à encadrer et réguler l'utilisation du web 2.0, 63 pour cent des répondants insistent sur l'importance d'identifier les enjeux juridiques avant d'implanter des outils 2.0. Il est du ressort de la fonction RH d'accompagner et d'inciter les pratiques, mais aussi de les contrôler (82 pour cent d'accord). Il faudra donc d'une part établir des lignes directrices cohérentes avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise; d'autre part, la fonction RH veillera à instituer un cadre réglementaire pour éviter les utilisations inappropriées qui pourraient avoir lieu. Le règlement d'entreprise lui-même sera amené à évoluer pour intégrer la communication web 2.0 (80 pour cent d'accord). La fonction RH devra aussi s'inquiéter de la santé et de la sécurité (protection des données personnelles) des collaborateurs: 71 pour cent des répondants voient avec le web 2.0 des risques de nouveaux problèmes de santé et de work-life balance (risques liés à la disparition des frontières entre vie privée et vie professionnelle).

Les résultats de notre enquête mettent également en avant l'enjeu du «diagnostic des impacts du web 2.0 sur la culture et les pro-

cessus». Un autre dossier pour la fonction RH sera d'évaluer les changements impliqués par le web 2.0 et les opportunités et menaces qu'ils représentent pour l'entreprise. De nouvelles places de travail impliquées dans la gestion de communauté ou la veille stratégique (community managers) seront nécessaires (67 pour cent d'accord). Il sera aussi de plus en plus difficile de faire cohabiter des populations d'employés qui auront des pratiques web 2.0 différentes. On peut s'attendre à ce qu'il y ait de plus en plus d'écart entre les adeptes du web 2.0 et les réfractaires (79 pour cent d'accord). Le cinquième dossier dans les priorités des responsables RH est le dossier «identification et développement des compétences 2.0». Il s'agit tout d'abord d'examiner ce que le web 2.0 va exiger comme compétences au sein de chaque fonction de l'entreprise et d'en saisir les enjeux. Selon les experts, une compétence 2.0, c'est avant tout la capacité d'utilisation des médias sociaux. C'est également une bonne connaissance de l'environnement du web 2.0, réputé être en évolution constante. La fonction RH elle-même devra développer son expertise web 2.0 (66 pour cent d'accord) et veiller à la formation et au développement des compétences (58 pour cent d'accord). Pour former au mieux au web 2.0, les experts ont notamment relevé la possibilité de faire du blended-learning, mêlant les temps de formation en présence et à distance. Ils ont également mis en avant la possibilité de faire du reverse-tutoring, partant de l'idée que les populations ayant une meilleure expertise du domaine seraient en mesure de familiariser leurs collègues moins rompus à ces pratiques.

L'étude a enfin mis en évidence le rôle des

ressources humaines dans la «gestion du projet 2.0». Le projet web 2.0 regroupe des dossiers précédemment évoqués, l'identification et la gestion de compétences, une formulation des règles et des valeurs liées au web 2.0 dans l'entreprise, ainsi qu'un rôle d'animation interne. Reste à déterminer s'il s'agit pour la fonction RH d'assumer un rôle de premier rang ou un rôle de partenaire en laissant le leadership du projet web 2.0 à d'autres services (par exemple les services IT ou communication). Seuls 46 pour cent des responsables RH répondants ont considéré que la fonction RH devait être leader sur ces projets. Les réponses ici varient beaucoup en fonction du degré d'expertise web 2.0 des répondants.

### Conclusions

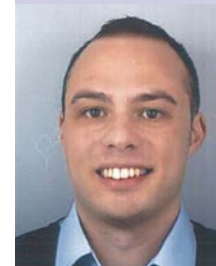
L'échantillon de notre enquête de validation était constitué de 99 responsables RH avec des niveaux de formation différents, travaillant dans des entreprises de tailles diverses et avec une expertise variable sur les outils web 2.0. Ni le niveau général de formation, ni la taille de l'entreprise des répondants ne semblent avoir un impact significatif sur les réponses. Par contre, le niveau de «maîtrise du web 2.0» des répondants a un impact significatif sur la perception et l'importance conférée à certains dossiers, plus particulièrement aux dossiers «identification et développement des compétences 2.0» et «image d'employeur». Pour ces deux dossiers, les RH avec une expertise plus élevée (auto-évaluée) confirment plus clairement les tendances que ceux qui détiennent moins d'expertise.

Au regard des résultats de l'enquête, il apparaît nécessaire que les responsables RH soient formés aux outils du web 2.0 et

Les auteurs remercient le CRQP pour son soutien ainsi que tous les responsables RH qui ont participé à l'enquête.



\* Bertrand Audrin est assistant diplômé à la chaire RHO de l'Université de Fribourg



\*\* Xavier Salamin est assistant diplômé à la chaire RHO de l'Université de Fribourg



\*\*\* Éric Davoine est professeur à la chaire RHO de l'Université de Fribourg

soient capables d'en mesurer les impacts et les implications. Cette expertise devrait leur permettre de mieux gérer l'intégration de la technologie web 2.0 dans leur entreprise, et surtout de ne pas laisser le contrôle de ces dossiers à d'autres services.

#### Référence

(1) Davoine É., Emmenegger S., Mimouni S. (2011), «Facteurs de mutations et spécificités nationales de la GRH: résultats d'une étude des grandes tendances RH en Suisse romande», *Management et Avenir*, No. 49, décembre 2011.