Les réseaux sociaux d'entreprise

Le développement de la culture collaborative et sociale au sein des entreprises

cigref
Réseau de Grandes Entreprises

Synthèse

Aujourd'hui dans les entreprises, les formes de management changent sous l'impulsion des transformations numériques qui s'opèrent. Les logiques d'efficacité opérationnelles nécessitent de s'appuyer sur les femmes et les hommes de l'entreprise ainsi que les réseaux formels et informels qu'ils constituent. L'entreprise espère ainsi fluidifier et accélérer les flux d'information, favoriser la transversalité, partager les bonnes pratiques et faire émerger des idées nouvelles.

Si le collaboratif crée une proximité de contenu, le social crée une proximité de personnes et l'alliance des deux est à la source d'une efficacité qui se traduit en termes d'innovation et d'opportunités *business* pour l'entreprise.

6 enjeux principaux ont été identifiés par le groupe de travail CIGREF pour motiver la mise en place d'un Réseau Social d'entreprise (RSe) :

- Développer une culture d'entreprise
- Partager l'information
- S'appuyer sur les ressources humaines
- Adapter les organisations
- Booster l'innovation
- Mettre en place une gouvernance adaptée

La mise en place d'un RSe implique d'associer à une partie informationnelle existante, une fonction sociale et collaborative. Elle commence souvent par une évolution de la gouvernance stratégique de l'entreprise afin de favoriser une culture numérique et collaborative commune et impliquer tous les acteurs. Les deux éléments essentiels à prendre en compte dans sa mise en œuvre étant le sponsoring avec l'implication de l'équipe dirigeante et l'accompagnement au changement de l'ensemble des salariés.

Basés sur la confiance, la sécurité d'un RSe concerne à la fois l'accès au SI mais la protection des informations :

- Parce que c'est une porte d'entrée sur le SI.
- Parce que l'information qu'ils contiennent peut-être importante tant en valeur (confidentialité) qu'en quantité (effet *big data*)
- Parce que le nombre de personnes qui y accèdent peut être très important : potentiellement toute l'entreprise, voire même des acteurs extérieurs tels que les prestataires, partenaires et clients

Le CIGREF, réseau de Grandes Entreprises, a été créé en 1970. Il regroupe plus de cent très grandes entreprises et organismes français et européens de tous les secteurs d'activité (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...). Le CIGREF a pour mission de promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance.

Titre du rapport : *Les réseaux sociaux d'entreprise – Le développement de la culture collaborative et sociale au sein des entreprises*

Equipe du CIGREF

Jean-François PÉPIN – Délégué général
Sophie BOUTEILLER – Directrice de mission
Matthieu BOUTIN – Chargé de mission
Flora FISCHER – Assistante de mission
Josette WATRINEL – Secrétaire de direction
Frédéric LAU – Directeur de mission
Anne-Sophie BOISARD– Directrice de mission
Marie-Pierre LACROIX – Chargée de projet
Josette LEMAN – Assistante de direction

Remerciements :

Nos remerciements vont à Jean CHAVINIER, DSI de PERNOD RICARD qui a piloté cette réflexion. Nous remercions également les personnes qui ont participé à cette étude :

Marc CHAMPSAUR - ACCOR
Laurent IDRAC - ACCOR
Olivier DU MERLE - AIR FRANCE KLM
Pierre-Alexandre LIMÉRAT - ALLIANZ INFORMATIQUE
Laurence MIZERMONT - ALLIANZ INFORMATIQUE
Delphine RÉAUD - ALLIANZ INFORMATIQUE
Mathieu ROUGIER - ALLIANZ INFORMATIQUE
Mickael TROADEC - ALSTOM
Jean-Paul TARAVELLA - AREVA
Emmanuel FRIZON DE LAMOTTE - AXA FRANCE
Valérie MALAVAL - AXA GROUP
Dominique JOURDAIN - AXA TECHNOLOGY SERVICES
Patrice DUBOIS - BANQUE DE FRANCE
Pierre BLANC - CARREFOUR
Gil GOUTY - CNAV-TS
Julie PORTALIS - CNAV-TS
Pierre TOMIAK - CNES
Daniel AZAIS - CREDIT AGRICOLE SA
Marlène FILIPIDIS - CREDIT AGRICOLE SA
Xavier GAUBERT - DANONE
Isabelle VIAUD - DANONE
Philippe BEDU - EDF
Bernadette THOMAS - EDF
Valery BEULNE - FAURECIA
Antoine DE BEAUCORPS - GALERIES LAFAYETTE
Sébastien RENAULT - GEODIS
Jean-Yves LAROUR - HARMONIE MUTUELLE
Florence MORGEN - HARMONIE MUTUELLE
Fabrice MOUTTE - IRSTEA
Sylvie JOSEPH - LA POSTE
Benoit BASCOMPTE - LA POSTE
Nathalie BROUSSET - LA POSTE
Joël FROMONT - LAFARGE
Christine PRADEL - LAGARDÈRE
Olivier AMPRIMO - L'ORÉAL
Jean-Yves CHOURAQUI - L'ORÉAL
Lionel BONNET - MALAKOFF MÉDÉRIC
Ludmila CHARTON - MANPOWER
Pierre-Yves HUYGHUES DES ETAGES - MANPOWER
Vincent DÉRIOT - NEOPOST
Gilles COCHET - RENAULT
Jean-Louis GHIGLIONE - RENAULT
Didier SAINT-JALMES - RENAULT
Isabelle TORRELLI - RENAULT
Nicolas TRONCONI - RENAULT
Aurélien GAUTIER - RTE
Marc GURIERI - RTE
Wei-Ying THANG - RTE
Jean-Charles DEROUET - SAFRAN
Gery BONTE - SAINT-GOBAIN
Edouard JOPPÉ - SAINT-GOBAIN
Isabelle SIPMA - SCOR
Eric VIALLE - SCOR
Emmanuel ROGIE - SFR SI
Carine BINART - SNCF
François GIRY - SNCF
Olivier DE BERNARDI - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Sophie ALLAIRE - TOTAL
Bruno CHARLES - VEOLIA ENVIRONNEMENT
Eric DE BERNOUIS - YVES ROCHER

Pour tout renseignement concernant ce rapport, contactez le CIGREF aux coordonnées ci-dessous :

CIGREF, Réseau de Grandes entreprises
21, avenue de Messine 75008 Paris
Tél. : + 33.1.56.59.70.00
Courriel : contact@cigref.fr

Sites internet :
http://www.cigref.fr/
http://www.fondation-cigref.org/
http://www.histoire-cigref.org/
http://www.collection-cigref.org/
http://www.entreprises-et-cultures-numeriques.org

Droit de propriété intellectuelle

Toutes les publications du CIGREF sont mises gratuitement à la disposition du plus grand nombre, mais restent protégées par les lois en vigueur sur la propriété intellectuelle. Est autorisée la copie du titre et d'extraits de 500 caractères, suivis chacun de la mention « Source : » assortie de l'url de la publication CIGREF. Toute autre reprise doit faire l'objet d'une autorisation préalable auprès du CIGREF cigref@cigref.fr .

Sommaire

1. Introduction 1
2. Du « réseau collaboratif » au « réseau social » 2
2.1. La révolution du 2.0 2
2.2. Les outils collaboratifs et le SI 3
2.3. L'amorce d'un changement de culture 3
3. Pourquoi un RSe dans une entreprise ? 5
3.1. Développer la culture d'entreprise 5
3.1.1. La transversalité 6
3.1.2. L'image de l'entreprise : 7
3.2. Partager l'information 7
3.2.1. Accéder à l'information 7
3.2.2. L'information vit 8
3.3. Les ressources humaines 8
3.3.1. Le recrutement 9
3.3.2. La reconnaissance des talents 9
3.4. Repenser les politiques d'usage des médias sociaux 9
3.5. Booster l'innovation 10
3.6. Adapter la gouvernance 10
4. Mettre en place le RSe dans l'entreprise 12
4.1. Le Sponsoring 12
4.2. La mise en œuvre 13
4.2.1. Une adoption progressive 13
4.2.2. Intégrer l'outil dans l'intranet de l'entreprise 13
4.2.3. Mettre en place les bons types de communautés 14
4.2.4. Adapter la gouvernance durant la mise en œuvre 15
4.3. Accompagnement au changement 15
4.3.1. L'accompagnement des managers et des dirigeants 16
4.3.2. Le support 17
4.3.3. La communication 18
4.3.4. Les cas d'usage 18
5. Sécurité et risques 21
5.1. Protéger le SI 21
5.2. Protéger l'information 22
6. Conclusion 24
7. Annexes 1 : Recommandations et bonnes pratiques 25

7.1. La culture d'entreprise 25
7.2. L'information 25
7.3. Les ressources humaines 26
7.4. Organisation 26
7.5. Innovation 26
7.6. Gouvernance 27
8. Annexe 2 : Chartes d'utilisation des medias sociaux 28
8.1. Sommaire 28
8.2. Rappel : les points clés d'une charte 29
8.2.1. Contexte de la charte 29
8.2.2. Objectifs et périmètre de la charte 29
8.2.3. Droits et devoirs de l'utilisateur 30
8.2.4. Droits et devoirs de l'entreprise 32
8.2.5. Risques d'utilisation des médias sociaux 34
8.2.6. Consignes d'utilisation 34
8.3. Modèle de charte 35
8.3.1. Contexte 35
8.3.2. Champ d'application de la charte 35
8.3.3. Objectifs de la charte 36
8.3.4. Droits et devoirs de l'utilisateur 36
8.3.5. Droits et devoirs de l'entreprise 38
8.3.6. Risques d'utilisation des médias sociaux 41
8.3.7. Conseils d'utilisation 42
8.4. Ce qui se fait à l'étranger 43

1. Introduction

A partir des années 2000 les outils sociaux se sont développés très rapidement hors la sphère de l'entreprise et arrivent ces derniers temps en leur sein. Eléments importants des démarches de transformation des entreprises ils sont perçus comme des outils de communication interne, mais aussi comme des possibles outils de collaboration entre les différentes entités de l'organisation, métiers, DSI ou transverses.

Les entreprises sont en train de développer une appétence particulière pour ces outils. Elles travaillent à les comprendre, anticiper leur développement et maîtriser leurs usages. Le périmètre contraint de l'entreprise les destinant à une utilisation essentiellement, mais pas uniquement, professionnelle et métier.

Les projets concernant leur mise en œuvre sont délicats car ils touchent toutes les fonctions de l'entreprise. Le facteur humain étant le carburant de ces outils sociaux dont il est difficile d'imposer l'usage.

La conduite du changement n'en est alors que plus indispensable. Mais qui doit la piloter ? Quel est le rôle de la DSI ? Accompagnateur, suiveur ou partenaire des entités métiers ?

Il s'agit d'étudier, comment les entreprises mettent en œuvre les nouveaux outils de collaboration communautaires et de réseaux sociaux au sein de leur organisation. Quels sont les enjeux, les freins et le rôle de la DSI ?

2. Du « réseau collaboratif » au « réseau social »

2.1. LA REVOLUTION DU 2.0

A la base du web 2.0, il y a une évolution contrariée du marché de l'internet.

Durant la bulle internet (entre 1995 et 2001), 90% du chiffre d'affaire réalisé en ligne provient du B2B. Le web est alors un outil pour les professionnels[1], tenu par les professionnels de l'informatique et du web qui distillent l'innovation à leur rythme. Avec l'éclatement de la bulle internet en 2001, les infrastructures web, moins couteuses à monter, se développent rapidement, favorisant les innovateurs qui se focalisent alors sur le B2C. Ces nouveaux acteurs, en ciblant l'utilisateur final ont favorisé une nouvelle pédagogie de l'internet[2] et une approche différente du système d'information autour des concepts d'usage. Le concept de web 2.0 prend alors corps. Il est vu comme une autre forme de pensée et d'accès à l'information. Il propose à l'entreprise une traduction de l'usage des technologies dans son *business*, entraînant le début de grands changements dans les processus de management et de gouvernance.

Le web 2.0 n'est donc pas un standard, mais plutôt une série de principes d'utilisation de technologies de collaboration qui mettent l'individu au centre de l'action : c'est ce qui en a fait la nouvelle révolution industrielle du web. Cette révolution apportée par le web 2.0 n'est pas celle des technologies mais celle de l'usage.

Le web 2.0 c'était aussi une attitude, une philosophie d'ouverture sociale, préfigurant les usages des outils actuels et dont le but était d'abandonner le contrôle individuel sur les choses au profit de la participation du plus grand nombre. Cette participation se traduisant alors par des communautés de pratiques (partage d'expériences), d'intérêt (partage de savoirs) ou d'excellence (support d'experts) favorisant la reconnaissance des personnes et permettant de tirer parti du capital de chacun.

C'était enfin un moyen de partager une information dès qu'elle est produite, sans perte de temps et d'être plus réactif.

[1] A ce sujet voir l'article des Échos du 26/10/01 : « *Internet et le business : l'arbre qui cachait la forêt* ». http://www.lesechos.fr/26/10/2001/LesEchos/18518-125-ECH_internet-et-le-business---l-arbre-qui-cachait-la-foret.htm

[2] Aidée aussi par l'arrivée de la génération Y

2.2. LES OUTILS COLLABORATIFS ET LE SI

La pénétration des outils collaboratifs dans les entreprises s'est accélérée. Mais si de nombreuses structures collaboratives « classiques », forums et espaces partagés, existaient au sein des intranets des entreprises, la mise en place d'outils type blogs, wiki, chat… a longtemps été effectuée sur les extranets, tournés vers les clients et prospects : ces outils restant encore majoritairement à la périphérie de l'entreprise. C'est le réseau social qui percera véritablement dans l'entreprise.

Les usages publics se sont transformés progressivement en usages professionnels et le SI doit être capable de les intégrer pour les maîtriser. Cette intégration passe le plus souvent par la mise en place de plateformes de services sur lesquels ces outils s'exercent. Elle nécessite une démarche d'urbanisation garantissant des architectures techniques et fonctionnelles stables pour bénéficier d'un environnement applicatif plus agile, simple, rapide et respectant les standards.

La promesse est aussi de mieux utiliser les outils : « le bon outil pour la bonne information[3] ». La réalité montre qu'il n'est pas aisé d'orienter la bonne information vers le bon outil. Le réseau social d'entreprise peut apporter, là, une réponse en structurant les échanges par communautés.

2.3. L'AMORCE D'UN CHANGEMENT DE CULTURE

Rapidement l'autonomie des utilisateurs a entraîné l'entreprise dans un changement de culture où la position hiérarchique fait progressivement place à la prééminence de l'expertise. Le sachant n'est plus automatiquement le manager, et l'expert peut être n'importe où dans l'entreprise… et accessible directement.

L'usage des outils collaboratifs implique aussi les utilisateurs dans l'action de publication des contributions. L'entreprise doit alors être consciente de la difficulté à contribuer. Il faut réapprendre aux gens à communiquer (par écrit, audio, vidéo…) pour leur permettre de reprendre la parole et se la réapproprier efficacement. Maîtriser le langage de la collaboration étendue simplifie l'accès et la compréhension des informations et objets manipulés.

Ces outils collaboratifs et sociaux ont obligé l'entreprise à se poser la question de la place du salarié dans l'organisation : les hiérarchies sont bouleversées. Ils participent à l'accroissement des compétences et des connaissances des collaborateurs. Ils constituent aussi une nouvelle forme de formation « instantanée » et de pédagogie.

[3] A ce sujet, voir le rapport CIGREF « CCU : la Communication Collaborative Unifiée » (2009)

Le réseau social est aussi un outil de marketing personnel, il permet d'exprimer une opinion, de susciter une conversation, une discussion, de se mettre en valeur. Mais au final, on s'aperçoit que, dans l'entreprise, tout un chacun fait assez attention à la façon dont il utilise cet outil. Ce n'est pas automatiquement le cas en dehors de l'entreprise.

Parce qu'ils impliquent les collaborateurs dans la communication de l'entreprise, les réseaux sociaux en entreprise favorisent aussi la notion d'appartenance, l'esprit et la culture d'entreprise. Le facteur de réussite étant le sponsoring de l'initiative par le management, pas le sponsoring de l'innovation que l'outil porte.

Face à l'intermédiation dite « classique » qui consiste pour l'entreprise à pousser l'information vers l'utilisateur, les réseaux sociaux ont introduit une nouvelle forme d'intermédiation des services dans laquelle l'utilisateur conseille l'utilisateur et remonte l'information vers la communauté et l'entreprise : « la curation de contenu[4] ».

[4] « *La curation de contenu est une pratique qui consiste à sélectionner, éditer et partager les contenus les plus pertinents du Web pour une requête ou un sujet donné. La curation est utilisée et revendiquée par des sites qui souhaitent offrir une plus grande visibilité et une meilleure lisibilité à des contenus (textes, documents, images, vidéos, sons…) qu'ils jugent utiles aux internautes et dont le partage peut les aider ou les intéresser.* » - Wikipedia http://fr.wikipedia.org/wiki/Curation_de_contenu

3. Pourquoi un RSe dans une entreprise ?

Aujourd'hui dans les entreprises, les formes de management changent sous l'impulsion des transformations numériques qui s'opèrent. Les logiques d'efficacité opérationnelles nécessitent de s'appuyer sur les femmes et les hommes de l'entreprise ainsi que les réseaux formels et informels qu'ils constituent. Et il faut prendre en compte les distances géographiques, culturelles, linguistiques qui existent ou se créent.

L'entreprise espère ainsi fluidifier et accélérer les flux d'information, favoriser la transversalité et partager les bonnes pratiques. Cette approche qui vise à développer une intelligence collective propre à l'entreprise s'inscrit très souvent dans le cadre d'une démarche d'innovation participative : faire émerger des idées nouvelles qui ne seraient pas apparues précédemment.

Le collaboratif crée donc une proximité de contenu et le social une proximité de personnes dont l'alliance des deux est à la source d'une efficacité qui se traduit en termes d'innovation et d'opportunités business pour l'entreprise.

6 enjeux principaux ont été identifiés par le groupe de travail CIGREF pour motiver la mise en place d'un RSe :

- Développer une culture d'entreprise
- Partager l'information
- S'appuyer sur les ressources humaines
- Adapter les organisations
- Booster l'innovation
- Mettre en place une gouvernance adaptée

3.1. DEVELOPPER LA CULTURE D'ENTREPRISE

On assiste actuellement dans beaucoup d'entreprises à un changement du comportement des collaborateurs. Ils se positionnement en tant qu'acteurs dans l'entreprise et développent un état d'esprit participatif basé sur : « Je travaille dans une entreprise, je la représente ». Cet état d'esprit entraine très souvent pour tous, génération Y inclue, un sentiment d'appartenance à une culture d'entreprise.

Ces outils favorisent ainsi la motivation et la confiance, qui sont à la base d'actions et de comportements responsables. Sur les Réseaux Sociaux d'entreprise les collaborateurs se responsabilisent par rapport à l'information qu'ils publient, acquièrent des comportements « citoyen ». La plupart d'entre eux connaissent les règles tacites, établies dans l'entreprise,

ce qui est possible ou pas. En connaissance de cause, ils ont plutôt tendance à s'auto-modérer naturellement (mais il y a toujours des exceptions).

Pour les managers, c'est un véritable changement. Si le *top management*, la plupart du temps sponsor de la démarche, ne pose pas trop de problème, les managers intermédiaires sont plus difficiles à convaincre. L'évolution culturelle étant forte, la difficulté est de leur faire comprendre que leur métier doit se repositionner et que leur implication est essentielle dans la réussite du projet. Souvent le manager de proximité a peur que le RSe ne remette en cause sa légitimité souvent basée, à son sens, sur la reconnaissance de sa compétence technique, son savoir ou son autorité hiérarchique. Il faut donc leur montrer les bénéfices que le RSe va leur apporter dans l'exercice de leur métier.

> Dans une entreprise la mise en place du RSe a suscité la création spontanée de petits groupes de managers générant des discussions informelles ne suivant pas la ligne hiérarchique. Ces groupes ne sont pas ceux auxquels les expérimentateurs s'attendaient, montrant ainsi que le RSe libère une expression souvent bridée et formatée par les codes et l'organisation de l'entreprise

3.1.1. LA TRANSVERSALITE

Par définition, le concept de réseau social, appliqué en entreprise, contourne les silos et favorise les ponts entre les différentes parties, secteurs et métiers de l'entreprise. Il rapproche les populations, se traduisant pour le collaborateur par de la reconnaissance et un sentiment fort d'appartenance vis-à-vis de l'entreprise.

Mais cette transversalité n'est pas toujours totale : certaines entreprises n'ont pas imposé à leurs entités l'utilisation d'un RSe unique et se retrouvent avec plusieurs réseaux sociaux qui épousent certaines frontières internes. Néanmoins, le réseau social apparait comme une activité de type « flux » ou « *stream* » d'informations qui traverse une organisation et où la transversalité des échanges se révèle.

Parce qu'un RSe est beaucoup plus ouvert il induit un état d'esprit proche de la « boite de Pandore » (tout peut en sortir en évoluant rapidement vers d'autres sujets) alors que les communautés traditionnelles des réseaux d'entreprise sont des groupes plutôt fermés, dédiés à un sujet, rarement transverse. Par son ouverture, il introduit aussi la notion d' « amis », à distinguer de la notion de « participants », susceptibles de contribuer mais surtout qui suivent les flux d'informations et les contributeurs avec des notions de notation.

Dans ce nouveau modèle de relations transverses, le manager de proximité a plus de mal à trouver sa place avec ses outils. Le rôle de sa hiérarchie est important pour lui faire prendre conscience de sa nouvelle place et de son apport à son équipe dans ce contexte.

L'accompagnement du manager de proximité est donc déterminant pour tirer tous les bénéfices du RSe sans pour autant déstructurer complètement l'entreprise qui tout en s'ouvrant très largement, a toujours besoin de ses structures de management.

3.1.2. L'IMAGE DE L'ENTREPRISE :

Il est clair que les réseaux sociaux donnent une image dynamique de l'entreprise auprès des collaborateurs, partenaires et clients. Il faut néanmoins être conscient des risques liés à l'image, en interne comme en externe, et surveiller notamment son e-réputation et surtout « l'e-divulgation ». L'e-divulgation dépend beaucoup de l'éducation des employés vis-à-vis de l'usage des réseaux sociaux (« *je connais les codes* »), du climat social (« *j'informe sur ce qui se passe* »), de la maîtrise de l'outil et de ses périmètres (« *je ne parle pas du projet avec mes collègues sur facebook* ») ou de la responsabilité des employés (« *je ne parle tout simplement pas de certaines choses* »).

3.2. PARTAGER L'INFORMATION

Les réseaux sociaux favorisent une dynamique de fluidification de la communication. Ils permettent d'accéder directement aux experts et de capitaliser sur les savoirs via les communautés de pratiques

Certaines entreprises utilisent aussi des réseaux sociaux publics comme LinkedIn : l'information mise en ligne, même sur des hubs privés doit alors être maîtrisée, tant en termes de confidentialité, que de durée de vie.

Le principal atout du réseau social d'entreprise est de pouvoir capitaliser sur les savoirs informels. Ces savoirs sont issus de partages et d'échanges dont on comprend bien l'intérêt. Mais toute information n'est pas diffusable, elle nécessite d'être retravaillée pour la rendre partageable.

L'information d'un RSe ne vient aussi pas uniquement de l'entreprise : elle peut être partagée avec des acteurs externes, des partenaires ou des clients, et nécessiter des espaces d'échange dédiés et maîtrisés.

3.2.1. ACCEDER A L'INFORMATION

Comme beaucoup d'autres outils collaboratifs, les réseaux sociaux étendent le périmètre d'accès à l'information et la rendent accessible *anywhere*, *any time*, *on any device*. Les réseaux sociaux peuvent être ouverts vers l'extérieur et le public. Cela favorise le lien avec les partenaires et les clients de l'entreprise, qui, à leur écoute, peuvent rapidement tenir compte des remarques, les intégrer, évoluer et souvent innover.

Dans un travail passé[5] le CIGREF avait imaginé que l'information allait « naturellement » se répartir en fonction du bon outil associé au bon usage. Mais 5 ans plus tard plusieurs questions se posent toujours : comme pour les mails, l'information est-elle lue ? Exploitée ? Le RSe permet d'apporter quelques réponses en suivant les actions de chacun sur les objets sociaux (« *untel a ouvert* », « *untel a regardé* », « *untel a contacté untel* », etc.…). Mais il n'existe pas vraiment d'outils de mesure de l'utilisation des informations et des personnes qui travaillent dessus.

3.2.2. L'INFORMATION VIT

Puisqu'elle est transverse, l'information ne suit plus les chemins hiérarchiques habituels. Son cycle de vie change, sa diffusion s'accélère, procurant par exemple un gain en réactivité pour l'entreprise. Les réseaux sociaux ne permettent pas en revanche, de savoir ce qui est effectivement fait de l'information.

L'information interne peut aussi comporter une part d'informations « personnelles » et « privées ». Par exemple un annuaire d'amis parmi ses collègues, l'identification des hobbies et des compétences de chacun, etc.…

3.3. LES RESSOURCES HUMAINES

L'intégration de réseaux sociaux dans les processus de l'entreprise peut redynamiser des métiers existants, faire apparaître de nouveaux métiers ou nécessiter de nouvelles compétences. En « cassant » les structures relationnelles traditionnelles, les réseaux sociaux font également évoluer les rôles de chacun au sein des organisations. Contrairement au SIRH réservé aux RH seuls, le RSe amène une complémentarité et une transparence dans les RH : on accède aux compétences théoriques et pratiques des participants.

Le RSE peut aussi aider à la précision de la description des compétences de chacun. Cette information est souvent un des éléments mis en avant pour justifier de la mise en œuvre d'un réseau social. Mais ce ne sont pas les mêmes informations que l'on retrouve sur un réseau social public : les réseaux sociaux publics et privés n'ont pas la même vocation.

Dans une entreprise, la mise en place d'une démarche de GPEC a entraîné la mise en place d'un RSe. Aujourd'hui, les experts sont ainsi plus facilement identifiés. Les déclarations ne sont pas toujours spontanées mais la motivation à déclarer et mettre en avant ses compétences dans le RSe est venue par les entretiens professionnels prévus dans la démarche de gestion des compétences.

[5] A ce sujet, voir le rapport CIGREF « CCU : la Communication Collaborative Unifiée » (2009)

3.3.1. LE RECRUTEMENT

L'usage de réseaux sociaux dans une entreprise est un facteur d'attractivité pour les nouveaux talents.

En externe plusieurs entreprises recrutent déjà via par Viadeo et LinkedIn, qui sont des réseaux sociaux publics, mais l'existence d'un réseau social d'entreprise dynamique facilite aussi les processus de recrutement, et la mise en œuvre de processus de cooptation organisée par la RH peut être facilitée par un RSe.

En interne, ils permettent une meilleure visibilité des opportunités. Pour les salariés en montrant les postes disponibles ou émergeants de projets communautaires, pour l'entreprise en identifiant les nouveaux talents qui s'expriment et ressortent dans les différentes communautés existantes.

3.3.2. LA RECONNAISSANCE DES TALENTS

Un des principaux moteurs de la participation des salariés est la reconnaissance. Les systèmes de notation (*liker)* permettent de mettre en avant les contributions fortes, certains collaborateurs se distinguent en créant et animant directement des communautés et travaillent leur image et leur réseau en interne. Les systèmes de suivi des personnes (*followers)* sont aussi un élément fort de motivation et de responsabilisation. Tous cela concours à faire ressortir les talents particuliers, souvent masqués dans le quotidien de leur métier, et les faire évoluer vers de nouvelles responsabilités plus en accord avec leurs capacités.

Dans une entreprise, un salarié qui publiait beaucoup et contribuait à de nombreuses communautés, était apprécié et suivi par plusieurs milliers de *followers* en interne. Son audience a interpellé le top management qui a mis en place une veille sur ses contributions et les discussions qu'il génère. Cela lui a permis, par exemple, d'apprécier l'état d'esprit et la compréhension des salariés vis-à-vis de plusieurs actions et d'adapter leur mise en œuvre pour être plus efficaces.

3.4. REPENSER LES POLITIQUES D'USAGE DES MEDIAS SOCIAUX

Le décloisonnement qui s'opère par les réseaux sociaux permet, comme on l'a vu précédemment, de « casser » les silos métiers, technologiques ou géographiques. De manière croisée et transverse, les RSe stimulent les énergies et les idées.

Au-delà des réseaux sociaux, l'arrivée des nouveaux outils personnels et privés (smartphones, réseaux sociaux publics, twitter etc…) dans l'entreprise nécessitent de repenser l'organisation pour gérer notamment la frontière entre sphère privée et sphère professionnelle. Par exemple en mettant en place une relation de type « donnant-donnant »

pour maîtriser leur usage en entreprise : « *je veux bien utiliser les outils de l'entreprise à la maison mais tu me laisses utiliser mes outils personnels en entreprise* ».

80% de l'utilisation des RSe se font via des terminaux mobiles et l'utilisation personnelle des RSe ne peut être évitée (aux USA, les américains passent 2h/j sur les RSe pour des raisons personnelles). Certaines entreprises pensent donc à « fermer » le RSe à certaines heures pour empêcher une utilisation abusive de l'outil.

Juridiquement, il faut comprendre et intégrer la responsabilité des salariés dans les différents processus concernés par les réseaux sociaux en entreprise. Car, dans l'absolu, n'importe quel collaborateur de l'entreprise peut savoir ce qui se passe dans l'entreprise.

L'entreprise doit donc s'organiser en conséquence. Avec la DSI elle doit penser la place des réseaux sociaux parmi la galaxie d'outils divers et notamment collaboratifs, choisir le bon outil et les bonnes fonctionnalités à activer.

Il faut aussi trouver les bons indicateurs de suivi de la vie du RSe. Ils permettent d'argumenter sur la pertinence de l'outil et alimenter le ROI. Mesurer pour orienter et réajuster la stratégie, l'accompagnement et la sollicitation dans les RSe est donc nécessaire.

3.5. BOOSTER L'INNOVATION

Les démarches d'innovation participative lancées dans les entreprises rejoignent l'esprit du RSe : confiance, culture d'échange d'innovation et de parole libérée.

Les réseaux sociaux permettent une parole plus libre. Ce sont en quelque sorte des « Crèches à idées » pour « agitateurs d'innovation » qui favorisent les échanges non conventionnels, par exemple sur les nouvelles pratiques et usages avec les clients de l'entreprise.

En termes de compétitivité et de ROI, les réseaux sociaux sont plutôt perçus comme des accélérateurs de compétitivité et d'efficacité. Leur valeur ajoutée n'est pas à ce jour véritablement connue mais beaucoup l'espèrent élevée. Par exemple, le simple fait de trouver rapidement des experts est une valeur ajoutée indéniable qui peut permettre de justifier le projet RSe.

3.6. ADAPTER LA GOUVERNANCE

Les réseaux sociaux d'entreprise posent néanmoins un certain nombre de questions : sont-ils des outils IT ? Quel est le rôle de la DSI ? Même si c'est un projet piloté par la DSI, c'est un projet d'entreprise qui doit être porté par la Direction Générale.

Tout le monde s'accorde sur le caractère indispensable d'une gouvernance impliquant tous les acteurs de l'entreprise RH, Communication, DSI et Directions métiers. Une gouvernance qui permettrait de réconcilier des objectifs métiers de l'entreprise qui apparaissent souvent éloignés, et qui s'appuie aussi sur quelques points particuliers de la gouvernance SI, comme par exemple des éléments de mesure et de sécurité.

Deux types de gouvernance peuvent être mises en œuvre :

1. la première pour la mise en œuvre du projet RSe
2. la seconde pour l'usage des RSe

Dans ce dernier cas, les RSe peuvent être associés à des gouvernances spécifiques métiers : par exemple aujourd'hui dans de nombreuses entreprises, les RH groupe sont assez loin des salariés. Les RSe sont un moyen de les en rapprocher. La direction de la communication est aussi concernée et peut apporter des choses très importantes par les RSe.

L'idéal est quand même d'associer tous les métiers concernés par le projet RSe. Cela peut se traduire par la mise en place d'un collège de personnes qui comprend les Directions RH, les directions métiers, la direction de la communication et la DSI qui pilote la gouvernance. Cela permet notamment de valoriser la DSI qui va piloter un outil intéressant la DG au plus haut point.

4. Mettre en place le RSe dans l'entreprise

Le réseau social d'entreprise s'inscrit, à de rares exceptions près, dans la refonte de l'intranet de l'entreprise. Il s'agit d'associer à une partie informationnelle existante, une fonction sociale et collaborative rendue nécessaire pour partager les bonnes idées, privilégier la transversalité et centrer les nouveaux usages liés au numérique sur l'utilisateur.

Sa mise en place commence souvent par une évolution de la gouvernance stratégique de l'entreprise qui cherche par ce moyen à favoriser une culture numérique et collaborative commune pour impliquer tous les acteurs dans la recherche de nouvelles opportunités *business* dans un écosystème qui accélère son évolution.

De nombreuses entreprises sont aujourd'hui internationales. C'est aussi un élément à prendre en considération pour la mise en place d'un outil global qui permet la prise en compte des cultures et écosystèmes économiques locaux.

4.1. Le Sponsoring

Comme nous l'avons vu dans les enjeux, l'implication de l'équipe dirigeante mais aussi des managers est essentielle pour que l'utilisation du RSe soit effective. Il faut leur faire comprendre qu'ils ont un rôle à jouer : il ne s'agit pas uniquement de publier leur activité mais surtout de contribuer et développer leur image d'e-*leader*[6] : l'inaction pouvant être vue comme de l'impuissance.

Il y a souvent une crainte de perte de productivité avec un outil qui bouleverse les modes classiques de management, et qui est alors accusé de faire perdre son temps. Pour combattre cet état d'esprit, dans de nombreuses entreprises, le COMEX, à l'initiative du projet, a été fortement impliqué pour montrer l'exemple. Son implication se traduisant par de la communication, mais aussi et surtout, dans certaines entreprises, par la création de communautés dirigeantes (Conseil d'Administration, comités divers etc…).

Embarquer le management n'est néanmoins pas une chose aisée. D'une part c'est une population très mobile et la plateforme doit donc prendre en compte les équipements de type tablettes ou smartphone dont ils sont très souvent équipés en plus des ordinateurs portables et de la sécurité associée.

[6] Le *e-leadership* est la capacité à exercer son rôle de leader au travers des outils numériques. Voir à ce sujet le projet européen VISION piloté par l'INSEAD et auquel le CIGREF a contribué : http://eskills-vision.eu/fileadmin/eSkillsVision/downloads/brochure/Insead.eLeadership_FR.pdf

Manager et éduquer correctement les *sponsors* est donc l'un des critères de réussite du projet. Le rôle des managers s'exerçant dans la promotion de l'outil (*top-down*), mais aussi dans la relation avec les collaborateurs et salariés de l'entreprise pour favoriser leur prise en main et atteindre l'un des objectifs de la mise place d'un RSe: la remontée d'informations du terrain (*bottom-up*)

Savoir se mettre au niveau de tous : dans une entreprise, l'expression écrite de certains freinait leur contribution. Agir auprès des managers, leur expliquer que l'information remontée était plus importante que sa forme et le langage utilisé, voire les inciter à une expression moins formelle, a permis de retrouver une confiance indispensable à l'expression de tous et l'information de terrain est alors remontée.

4.2. LA MISE EN ŒUVRE

Une grande majorité des entreprises sont encore en phase d'expérimentation. Le PoC (*Proof of Concept*) est une étape indispensable pour la mener à bien. Il s'agit de la mise en œuvre d'un pilote pour tester la solution sur une population restreinte.

Bien souvent on pense que la DSI ferait un bon terrain d'expérimentation. Mais c'est une vue essentiellement technologique alors que tester un réseau social ne requiert pas de compétences techniques. Il est plus efficace de mener cette expérimentation avec une population d'utilisateurs des directions métier ou de la R&D pour que les résultats soient plus proches de l'usage courant.

4.2.1. UNE ADOPTION PROGRESSIVE

Un réseau social d'entreprise ne se met pas en œuvre comme un réseau social public ou externe. En effet, il faut dans un premier temps travailler sur l'adoption de l'outil par l'utilisateur, puis ensuite consolider les usages par tout un ensemble d'actions d'incitation, de communication, de partage etc…

Certaines expériences par exemple montrent de très bons résultats dans un premier temps, mais il s'ensuit un plateau assez long dans l'usage qui est ensuite suivi d'un redémarrage porté par quelques initiatives extrêmement pratiques (communautés d'entre-aide, réflexions collectives, boites à idées, communication des sponsors…) : c'est à ce moment que les salariés se sont approprié le RSe et que de la valeur s'est créée.

4.2.2. INTEGRER L'OUTIL DANS L'INTRANET DE L'ENTREPRISE

L'outil s'inscrit souvent dans un intranet existant mais la capitalisation se fait sur l'ensemble des fonctions du poste de travail. Il faut donc en avoir une vision fonctionnelle, pas outil. Cela implique de ne pas changer brutalement les outils habituels mais d'aller progressivement vers la cible. Il faut inciter l'utilisateur à utiliser les fonctions du réseau

social en s'accrochant à un besoin métier sans avoir un discours technologique, et mettre en avant la valeur créée.

Les fonctions qui sont souvent mises en avant sont :

- l'authentification qui permet à chacun de savoir qui publie quoi.
- Les communautés qui permettent de fédérer les expertises ou les centres d'intérêt
- La recherche pour trouver facilement une personne ou une information.
- La personnalisation de l'espace de travail et notamment l'accès direct aux applications métiers
- Les alertes qui informent l'utilisateur de ce qui se passe sur ses communautés
- La notation et le *tagage* des informations. Mais cette notion, nécessaire à la capitalisation, n'est souvent pas simple à expliquer.

4.2.3. METTRE EN PLACE LES BONS TYPES DE COMMUNAUTES

Trois critères caractérisent les types de communautés à mettre en œuvre :

- L'ouverture :
  - les communautés fermées sont réservées à certaines populations. Pour y entrer il faut y être invité par le *community manager*.
  - Les communautés ouvertes sont accessibles à tous par une demande d'inscription validée par le *community manager*.
  - Les communautés libres sont ouvertes à tous sans inscription.
- La visibilité : la communauté n'apparait et n'est accessible qu'à certaines populations
- La finalité : les communautés peuvent être professionnelles ou libre avec des thématiques non professionnelles.

Majoritairement les entreprises mettent en œuvre des communautés professionnelles en laissant la possibilité aux salariés d'en créer sur des sujets non professionnels afin de préserver le lien social.

Les communautés non professionnelles ont souvent des centres d'intérêt qui peuvent faire le lien avec le métier de l'entreprise.

Dans une entreprise, une communauté ouverte de salariés mais clients de l'un de ses produits, est devenue une source d'informations, de recommandations et d'améliorations pour la R&D

Dans certains cas particuliers, si l'objectif de l'entreprise est de recréer de la confiance et du lien entre les équipes par le biais d'un RSe, les communautés professionnelles ne sont pas imposées. Les salariés sont alors libres de créer des communautés sur les sujets de leurs choix, l'entreprise faisant alors confiance à leur esprit de responsabilité. Dans ce cas de

figure, au bout d'un certain temps, les communautés professionnelles se recréent naturellement :

- dans un premier temps par le biais de l'usage et de l'entraide,
- puis par des pôles d'expertise qui se créent autour de communautés d'intérêt
- et enfin par des communautés liées ou intégrées aux projets.

Les communautés à accès libre sont essentiellement utilisées pour la communication interne.

Majoritairement les communautés sont visibles. L'invisibilité n'est requise qui pour des sujets confidentiels, pour les comités de dirigeants (mais pas toujours) ou dans le cas de communautés portant sur des sujets stratégiques (où même le nom peut donner une indication)

4.2.4. ADAPTER LA GOUVERNANCE DURANT LA MISE EN ŒUVRE

Dans la mise en œuvre, toutes les parties prenantes RH, Communication, DSI et Directions métiers doivent faire partie d'une gouvernance qui va s'adapter au fur et à mesure du développement du réseau social.

Les retours d'usage du terrain, les évolutions des modes d'utilisation et les changements de stratégie de l'entreprise vont agir progressivement pour faire évoluer la gouvernance et révéler notamment tout un ensemble de cas d'usage du RSe qu'il faudra suivre.

Les points particuliers à prendre en compte sont :

- L'évolution des usages des collaborateurs
- Les besoins des métiers et leur traduction sur le RSe
- Les demandes des managers et dirigeants
- Les recommandations et contraintes liées au SI
- La compatibilité avec les environnements existants (poste de travail, intranet, outils métiers etc…)

4.3. ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

L'accompagnement au changement est un élément clé de la réussite d'un réseau social d'entreprise. Pour réussir, il doit aider le salarié à être efficace dans son métier. Ce n'est pas un simple plan de communication pour le lancement du projet, c'est une action de longue haleine, sur la durée qu'il ne faut pas sous-estimer.

Généralement les salariés sont d'accord pour utiliser le RSe et ont compris où l'entreprise voulait les amener. Mais il faut leur laisser du temps et de l'espace pour apprendre (ce qui

est souvent peu compatible avec les contraintes opérationnelles) ainsi que de la pédagogie dans l'accompagnement : le réseau social est un nouveau monde avec des règles différentes de ce qui se faisait avant.

Suivant la solution mise en place, certains RSe sont plus intuitifs que d'autres, l'appropriation n'est pas toujours évidente et les utilisateurs peuvent être perdus. Il est donc nécessaire d'accompagner intelligemment les entités de l'entreprise dans l'adoption des démarches collaboratives et sociales. Il y a bien quelques entreprises qui considèrent que la formation naturelle par les outils publics (Facebook, Twitter, Google+ etc…) facilite les choses et ne mettent en place qu'un encadrement léger, mais dans tous les cas il faut s'y préparer. La délivrance régulière de « trucs et astuces », au travers d'animateurs, à l'ensemble des communautés est un bon moyen de faire monter en compétence les utilisateurs du RSe.

4.3.1. L'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS ET DES DIRIGEANTS

Pour les dirigeants, l'accompagnement est moins sur l'utilisation (il faut certes les former) que sur leur compréhension et le suivi de l'impact du RSe dans l'organisation. Il est donc nécessaire de s'assurer que les grandes lignes stratégiques sont bien mises en place par les équipes et encouragées par des actions de communication en ligne avec l'action stratégique.

Pour cela, quelques entreprises ont mis en place un observatoire des usages afin de suivre régulièrement les communautés et vérifier que les façons de travailler évoluent rapidement.

> Dans une entreprise, les responsables d'entité participent à des ateliers pour échanger sur leurs craintes et leurs envies. Ils ont donné lieu par exemple à la mise en place d'ambassadeurs, relais du numérique

Un travail d'image est aussi nécessaire, montrant l'implication des dirigeants. Ce travail d'image peut consister à contribuer eux même, dans des communautés institutionnelles (Comité d'Administration ou les comités de pilotage), d'intérêt professionnel (la transformation numérique de l'entreprise, ou les femmes dans l'entreprise) ou non.

L'implication du *middle management* est plus difficile. Il faut les accompagner en leur faisant comprendre que leur métier doit se repositionner et qu'ils doivent s'impliquer. C'est une prise de risque difficile à prendre et ce n'est pas naturel pour eux. S'appuyer sur un mode viral peut être une bonne solution. Les former au *community management* aussi. Il est important de légitimer et repositionner le manager de proximité au sein de l'entreprise par un accompagnement spécifique en lui indiquant que son rôle reste bien d'accompagner et mobiliser son équipe même si celle-ci est plus autonome et peut plus facilement aller voir ce

qui se passe et comment ça se passe ailleurs (principe qui doit faire grandir le manager et non le mettre dans une position comparative vis-à-vis de ses pairs)

4.3.2. LE SUPPORT

Le support doit aider les gens par l'usage et les accompagner dans leur usage. Le plus difficile étant moins d'utiliser le RSe que d'accompagner les utilisateurs dans les communautés. Les challenges sont essentiellement :

- La cohabitation et les différences culturelles entre les pionniers du réseau, les résistants au changement, les utilisateurs assidus, les salariés de base et de le *top management*…
- Apporter un service équivalent à ceux qui savent que le RSe existe mais n'en voient pas l'intérêt, ceux qui ne savent pas qu'il existe et les autres.
- Veiller à être complémentaire de ce que l'utilisateur fournit pour ne pas le perdre et lui expliquer les usages et passerelles entre les différents outils.

Trois types d'action support se dégagent dans les entreprises :

- **Les communautés d'entraide**
  Au départ, de nombreuses entreprises ont imaginé mettre en place un support organisé de manière « traditionnelle », par niveaux. Mais on s'aperçoit qu'au final une simple communauté d'entraide suffit.
  Cette communauté souvent vit toute seule et s'alimente grâce à des « champions » qui ont pris en main l'outil. Les communautés d'entraide de ce type apparaissent d'ailleurs sur d'autres besoins que le RSe : on en trouve sur l'usage des outils métiers, sur les autres outils collaboratifs (messagerie, agenda, chat etc…) sur les outils bureautiques (utilisation des outils Office) etc…
  Elles participent aussi à l'évolution de la culture d'entreprise : l'entraide crée de la confiance, qui peut se traduire par des rapprochements entre salariés d'entités diverses, des synergies peuvent alors être possibles qui ensuite se traduiront peut-être en projets internes ou proposition d'innovation.
- **Les ambassadeurs**
  Ce sont des relais porteur du projet. Ils aident à la mise en place de méthodologies d'accompagnement. Ils travaillent aussi avec les *community managers* pour essayer de booster l'usage du RSe. Ils regardent surtout comment il est utilisé, et qui aurait besoin d'aide.
- **La formation.**
  Il n'y a pas véritablement de « cours d'utilisation » du RSe. Ce sont plutôt des actions ponctuelles telles que des petits déjeuners sur une thématique d'usage, ou des ateliers de prise de photo pour apprendre à mettre à jour son profil.

Un support spécifique pour les *community manager* est aussi souvent mis en place.
Le *reverse mentoring* entre génération aussi marche bien : les jeunes aidant les plus âgés à maîtriser la technologie.

4.3.3. LA COMMUNICATION

L'appropriation n'est donc pas évidente et le lancement d'un RSe s'accompagne de nombreux moyens de support et de communication.

Un RSe est par lui-même un outil de communication transversal assez puissant. Il a un impact sur la communication institutionnelle et permet aussi à chacun de faire sa propre communication personnelle. On sort d'une communication d'entreprise normée, réglée et contrôlée pour aller vers une communication plus collective et ciblée.

Les actions de communication institutionnelles qui sont mises en œuvre dans les entreprises ont pour objectif de montrer que le réseau social existe, de lui donner de la visibilité, notamment pour les absents aux événements, de montrer qu'il est utilisé et susciter de la viralité dans son usage :

- Faire des présentations régulières aux entités métiers, aux managers, au COMEX
- Travailler le viral en faisant passer les messages par les communautés puis les transformer en communication officielle
- Diffuser les supports de présentation
- Mettre en place des scénarios d'usage et de partage avec comme élément clé l'introduction du RSe dans les processus de l'entreprise
- Monter des animations numériques des événements (par exemple faire des vidéos, chat en direct publiées sur les communautés et analyser toujours en direct les réactions)
- Mettre en place des espaces type « cafés 2.0 »
- Introduire des formations *e-learning* sur le digital

Mais la communication doit aussi concerner l'action et les opportunités de partage. Elle cible alors des scénarios d'usage ou des formats de partage d'information. Toujours en relation avec les processus métiers de l'entreprise. Dans ce cas, les moyens de communication sont souvent la mise en place de communautés apprenantes avec le partage spontané d'éléments remarqués ailleurs pour avis et information et l'émergence de bonnes pratiques.

4.3.4. LES CAS D'USAGE

Les cas d'usages permettent de montrer l'intérêt qu'une communauté ou qu'un utilisateur peut avoir à utiliser le RSe. Ils permettent aussi de valoriser les contributeurs.

La mise en œuvre de cas d'usage doit s'accompagner d'un *sponsoring* fort. Ce sont des outils de communication puissants qui projettent dans le quotidien l'usage du RSe.

Voici une liste de cas d'usage identifiés dans les entreprises et qui ont contribué à l'accompagnement au changement des réseaux sociaux d'entreprise :

- **Gérer son réseau et promouvoir ses activités :**
  Dans une optique de valorisation de ses activités mais aussi de ses compétences, il s'agit de montrer la valeur ajoutée du réseau pour le collaborateur. Comment il peut tirer un avantage professionnel (efficacité, extension des connaissances, réactivité etc…) d'une bonne gestion de son image et de la gestion de son réseau relationnel. Pour cela on peut s'appuyer sur des situations concrètes comme la mobilité professionnelle.
- **Créer des communautés apprenantes**
  Les collaborateurs sont aujourd'hui amenés à se former continuellement sur différents aspects de leur vie professionnelle. Ces communautés permettent l'acquisition de connaissances en partageant les expériences de chacun. Ce ne sont pas des communautés d'experts, mais dans lesquelles les experts sont amenés à jouer un rôle de leaders dans la compréhension et la diffusion des connaissances.
- **Créer des proximités dans des équipes dispersées**
  Il s'agit de rassembler toutes les parties prenantes de projets sur des périmètres géographiques ou technologiques étendus. L'objectif étant d'impliquer tout le monde dans la gestion du projet, de partager les problèmes mais aussi les succès, de créer un esprit de corps autour du projet, sur l'ensemble de ses facettes. Ces proximités pouvant s'appuyer sur une communication forte interne au projet en utilisant différents outils (mobiles, multimédia etc…).
- **Résoudre collectivement des problèmes**.
  Ce sont des communautés centrées sur des questionnements d'experts ou d'utilisateurs. Le partage d'expérience y est important et s'appuie sur des *leaders* reconnus.
- ***Crowdsourcing* et veille partagée.**
  Ce cas d'usage concerne surtout l'innovation, les produits, les éléments de *supply chain*. C'est un usage plutôt passif qui s'appuie sur un système de notification des nouvelles informations et qui peut donner lieu à des discussions « réactives » aux éléments d'information et de veille publiés.
- **Renforcer la communication d'un projet**
  Il ne s'agit pas de la communication interne à un projet, entre les personnes d'une équipe, mais plutôt de la communication externe du projet vis-à-vis du reste de l'entreprise. Ce cas d'usage donne de la visibilité sur des projets en central qui impactent les Métiers par exemple.

- **Animation d'événements.**
  Il s'agit de fédérer une communauté de personnes autour d'un événement d'entreprise (ou non). Les actions pouvant être organisationnelles (pour la préparation), informationnelles (communication autour de l'évènement) ou promotionnelles (pour attirer le plus de personnes à participer)
- **Génération d'idées**
  Souvent utilisé dans la phase d'idéation d'une démarche d'innovation. Ce cas d'usage s'adresse à des populations ciblées autour d'une idée, ou à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. C'est la boîte à idées. Dans ce cas d'usage, il faut mettre en place une équipe pour échanger avec les contributeurs (sur la compréhension et la finalité des idées émises), analyser la portée des idées et pouvoir les traduire en propositions d'évolution pour l'entreprise.
- **Co-création de référentiels**
  Ce cas d'usage permet de se donner les moyens et des espaces de discussion sur les normes et les standards de l'entreprise. Il nécessite d'intégrer les experts de ces normes, mais aussi les utilisateurs qui les mettent en œuvre.
- **Collaboration avec des parties prenantes extérieures**
  C'est un cas d'usage particulier car il intègre des acteurs extérieurs à l'entreprise. Pour ce cas, les applications sont nombreuses : dialogue avec les prestataires, partage avec des experts extérieurs à l'entreprise, communautés sectorielles etc… Attention néanmoins à la confidentialité des informations.
- **Communauté de bonnes pratiques**
  Dans certaines entreprises, une bibliothèque de vidéos de bonnes pratiques a été mise en place sous la forme de communauté. Cela permet ainsi d'apprendre mais aussi de discuter et de poser des questions pour avoir des précisions sur les pratiques décrites.

5. Sécurité et risques

Les réseaux sociaux d'entreprise sont des outils dont la sécurité est essentielle :

- Parce que c'est une porte d'entrée sur le SI.
- Parce que l'information qu'ils contiennent peut-être importante tant en valeur (confidentialité) qu'en quantité (effet *big data*)
- Parce que le nombre de personnes qui y accèdent peut être très important (potentiellement toute l'entreprise, voire même des acteurs extérieurs tels que les prestataires, partenaires et clients)

Et si la confiance disparait sur chacun de ces points, les salariés ne l'utiliseront plus. La sécurité d'un RSe concerne donc à la fois la sécurité du SI mais aussi la sécurité des informations.

5.1. Proteger le SI

Techniquement, les réseaux sociaux d'entreprises sont des outils qui s'apparentent à des services en ligne adossés à un Cloud (interne ou externe à l'entreprise suivant les solutions mises en œuvre). Par défaut pour le réseau social d'entreprise, tous les principes de sécurité liés au Cloud pour sécuriser les données comme les accès s'appliquent donc, mais si c'est à l'opérateur du Cloud d'assurer la sécurité les données que sa solution héberge (et il faut pouvoir le vérifier), l'entreprise doit s'assurer de la bonne intégration dans le SI, notamment en termes d'identification et d'accès aux informations.

Le volume de spams est en diminution : il représente 66 % du trafic total de courriels en 2014 (source Symantec) contre 89% en 2010 (source Altospam), avec un déplacement des attaques de la messagerie classique vers les réseaux sociaux et du PC vers les smartphones et tablettes

La mobilité est une des portes d'entrée importante des RSe. Les multiples terminaux qui favorisent cette mobilité 6et les stratégies BYOD sont un peu en opposition avec une bonne stratégie de sécurité.

Il est possible de « verrouiller » ces outils, mais souvent au prix d'une contrainte d'usage peu acceptable pour les utilisateurs et loin de la promesse initiale de simplification et facilité d'usage. Si la sécurité est complexe à mettre en œuvre et doit autant que possible être invincible, elle doit aussi être peu visible pour ne pas pénaliser l'usage et préserver la motivation des utilisateurs et la capacité d'échange que le RSE offre.

Mettre en œuvre des outils de fédération d'identité afin de s'identifier une unique fois au SI est aussi une bonne solution : cela permet ainsi d'identifier et d'autoriser, ou non, l'accès aux utilisateurs sur telle ou telle partie du SI du réseau social etc…

Quel que soit le terminal (PC, smartphone ou tablette), il est conseillé de chiffrer les accès aux applications avec une authentification forte dès que c'est possible. Ce n'est pas simple mais le mieux est de mettre en œuvre des VPN pour accéder aux applications.

Au niveau applicatif, le marché est en train d'évoluer du MDM (*Mobile Device Management*) vers le MAM (*Mobile Application Management*). Une autre sécurité est donc d'avoir un magasin d'applications internes à l'entreprise (un *AppStore* privé) qui contient les applications (dont le RSe) signées numériquement pour garantir l'authenticité de chaque application et éviter les applications malveillantes qui pourraient être téléchargées. Les applications peuvent alors être « containerisées » pour que toutes les informations restent dans une bulle chiffrée, évitant au passage les transferts d'informations avec l'extérieur (par exemple par copier/coller).

5.2. PROTEGER L'INFORMATION

Aujourd'hui, même si le SI est sécurisé, de plus en plus d'informations de l'entreprise sont accessibles ou même se trouvent en dehors de l'entreprise. La multiplicité des moyens d'accès à l'information (smartphones, tablettes, ordinateurs portables…), comme le BYOD sont autant de portes qui favorisent la fuite des informations.

> 60 % d'employés français s'en vont avec des données confidentielles de leur ancien employeur. (*source SYMANTEC*)

Pour prévenir les fuites d'information, la mise en place d'une DLP (*Data Loss Prevention*) apparait indispensable en se posant la question de savoir où se trouvent les informations sensibles, sur le terminal ou à distance, quelles applications les gèrent et qui y a accès.

Une culture « d'attention », où les utilisateurs réagissent (« font attention ») à ce qu'ils publient mais aussi à ce qui est publié, où ils sont attentifs aux téléchargements étranges et aux fuites d'informations, est aussi à développer. Cette culture étant favorisée par des utilisateurs identifiés mais aussi souvent responsable vis-à-vis de l'entreprise.

La culture numérique favorise la collaboration, et de nombreuses entreprises s'interrogent sur l'opportunité d'intégrer des acteurs extérieurs à l'entreprise au sein de leur réseau social. Mais plus on ouvre le réseau social, plus il y a des risques. Cette ouverture implique de restreindre ces nouveaux venus à des groupes privés, sur invitation uniquement. L'administrateur de la communauté étant alors le garant de la bonne gestion de ces participants. Deux points sont par exemple à vérifier :

- Que l'utilisateur externe existe toujours : dans ce cas, on peut le forcer à se réinscrire de manière régulière.
- Que la communauté soit toujours active : S'il n'y a plus d'échange depuis un certain temps, il faut de poser la question de son ouverture dans un premier temps, et de son existence dans un second temps.

Un dernier point mérite aussi attention : si le processus de création de compte est maîtrisé et rapide, souvent quand le salarié quitte l'entreprise, son compte reste actif un certain temps. Il faut donc aussi penser à la clôture rapide du compte RSe.

6. Conclusion

Dans la galaxie des logiciels d'entreprise, les Réseaux Sociaux d'entreprise sont des outils à part : on ne sait pas prévoir ni quantifier la valeur créée et il est illusoire d'en attendre un ROI immédiat. Mais ils se révèlent comme un élément important des stratégies de transformation numérique des entreprises avec comme objectifs principaux le renforcement de la culture d'entreprise en partageant l'information et un accroissement des opportunités *business* de l'entreprise par l'innovation.

Toutes les entreprises membres du groupe de travail du CIGREF étaient, *à minima*, en réflexion sur les Réseaux Sociaux d'Entreprise et parmi elles, de nombreuses entreprises avaient un projet en cours de déploiement de RSe ou d'un RSe déployé. Mais de nombreuses questions se posent encore sur les critères de réussite ou d'échec.

L'accompagnement au changement est un élément essentiel pour la réussite de la mise en œuvre d'un RSe. Il repose sur une forte implication des dirigeants et managers, et aussi sur les réseaux d'entraide qui s'appuient sur des communautés, professionnelles ou non, et qui rassemblent des populations diverses. Mais la réussite de la mise en œuvre d'un Réseau Social d'entreprise n'entraîne pas automatiquement la réussite de son usage par les salariés : c'est la confiance du corps social dans ce qui est fait des informations publiées qui va favoriser la réussite de l'usage de l'outil.

Une trop grande exigence de qualité du contenu peut aussi être un frein à la réussite du projet. Le Réseau Social d'entreprise est une plateforme accessible à tous les collaborateurs pour les faire échanger entre eux, ce ne doit pas être une plateforme réservée à une élite, sans contenu connecté au réel du collaborateur lambda.

Dans les discussions qui ont mené à ce document, de nombreuses approches se sont confrontées : communautés ouvertes ou fermées, libres ou professionnelles… La volonté de maîtriser le réseau et l'information publiée est confrontée au besoin d'échanger entre les salariés pour faire émerger de nouvelles idées, de nouveaux talents, une nouvelle culture. Au final un RSe implique de faire confiance au salarié et de tout faire pour cultiver cette confiance, en permettant une liberté de la parole comme en maîtrisant les risques liés à l'information.

7. Annexes 1 : Recommandations et bonnes pratiques

Voici un ensemble de recommandations et bonnes pratiques issues des échanges du groupe de travail CIGREF et des expériences de mise en œuvre de Réseau Sociaux d'entreprises dans les grands groupes. Elles ont été regroupées dans les 7 enjeux identifiés précédemment

7.1. LA CULTURE D'ENTREPRISE

- Expliquer et illustrer ce que c'est qu'un RSe, par exemple c'est à partir d'une enquête de satisfaction dans un grand groupe qui a montré un trop grand cloisonnement qu'il a fallu expliquer ce qu'un RSe pouvait apporter et décider de monter le projet RSe
- Essayer les outils en choisissant bien le groupe qui commence :
    - soit que le collectif existe déjà
    - soit qu'il y ait un besoin particulier
- Faire un plan de communication interne en multipliant les supports. Ne pas s'arrêter aux outils : L'accompagnement ne peut pas être qu'une éducation à l'usage des outils, mais au contraire, une éducation à un changement de modes de travail. Ne pas s'arrêter à la phase de lancement, mais accompagner les usages. Mettre en avant des expériences, des mises en situation
- Bâtir avec tous les acteurs de l'entreprise une culture RSe
- Etablir une charte d'usages
- Associer DSI-RH-Communication dans le *sponsorship*
- Présenter le RSe comme un projet d'entreprise et non comme un nouvel outil informatique
- Reprendre des éléments qui existent traditionnellement ailleurs
- Que les managers encouragent à contribuer, à faire des rapports et communiquer. Quitte à aider à publier.
- Identifier les leaders naturels, les former à la culture digitale et l'amener à prendre le Lead digital.
- Ne pas faire de tous les managers des leaders, mais prendre aussi des experts.
- Préférer le leader dans un domaine à un leader dans l'usage de l'outil.
- Déployer le RSE sur tous les devices possibles pour le rendre accessible à tous et dans toutes les situations.
- Communiquer sur la motivation des gens pour motiver les autres. Effet d'entraînement et de reconnaissance.

7.2. L'INFORMATION

- Compléter les chartes d'éthique sur la sécurité de l'information et son usage

- Favoriser la mobilité pour accéder au RSe
- Un RSe doit être accessible sur différents types de terminaux et accessible à distance
- Le RSE doit permettre la mise en valeur des informations
- Utiliser les notations pour des articles d'intérêt, faciliter la diffusion d'informations existantes

7.3. LES RESSOURCES HUMAINES

- Apprendre les codes d'usage (attention à la fracture générationnelle)
- Monter un réseau « d'ambassadeurs », mettre en place des *webinar*
- Border la responsabilité juridique – RH
- Prévoir l'accompagnement des populations particulières ou à risque
- Lancer des expérimentations-pilotes et s'appuyer sur les retours d'expériences
- Lancer un RSE après avoir maîtrisé les autres outils ou faire en parallèle

7.4. ORGANISATION

- Travailler sur le périmètre du réseau et les acteurs impliqués. Bien identifier les populations impactées par les RSe
- Ne pas être trop restrictif sur la création de communautés
- Capitaliser les bonnes auprès des agences (marketing et RH)
- Capitaliser sur les pratiques plutôt que sur les outils.
- Chercher dans des groupes de ce qui se fait comme chartes de bonnes pratiques (par exemple les chartes de bonne pratique et de gestion de la communauté Open Source)
- Laisser libre la constitution des communautés (et effectuer une modération *a posteriori*)
- S'organiser pour donner un accès simple mais sécurisé
- Se poser la question de l'accès en entreprise ou hors de l'entreprise. Notamment pour les nomades et les gens qui n'ont pas accès aux outils.
- Avoir un annuaire d'entreprise est essentiel pour organiser les communautés En termes d'accès, de limitation des effets de bord et responsabiliser.

7.5. INNOVATION

- Essayer de sortir des cercles de réflexion habituels
- Autoriser des communautés par affinités pour susciter de l'émulation et de la créativité (*Bikers*, sportifs, geeks, etc.…)
- Accélérer les processus de R&D en créant des communautés de projets R&D

- Favoriser l'émergence de nouvelles idées (internes, clients, fournisseurs), de nouveaux produits, nouveau services, amélioration des processus de pratiques…
- Accélération des processus de R&D, par exemple en accompagnant un processus structuré d'émergence de nouveaux services
- Toutes pratiques destinées à favoriser l'émergence de nouvelles idées, boîte à idées.

7.6. GOUVERNANCE

- Bien choisir son sponsor : top management ou communautés différentes
- Sujet qui doit donc être poussé par la DG : il faut inscrire les RSe dans une vision de transformation numérique de l'entreprise
- Que les personnes qui mettent en place le RSe soient elles-mêmes contributrices (notion d'exemplarité)
- Compatibilité avec la charte éthique : préciser les points spécifiques aux RSe et impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Se poser la question de l'autorisation des pseudos et intégrer la non divulgation d'informations confidentielles
- Faire une communication "*usage-centric*" (plutôt que centrée sur l'outil)
- Phase projet avec RH, Communication et IT. Pousser l'expérimentation, construire des groupes privés / des groupes publics, mettre le RSE dans le Cloud
- Phase usages : mettre en place un une gestion de du changement forte auprès des métiers
- Charte éthique, (pas de pseudos, pas de religions, pas de politique, Le collaborateur est responsable de l'information qu'il poste)
- Amorcer le contenu
- Comment veille-t-on au contenu ?
- Communication (kit numérique pour prendre possession des outils, kit numérique pour la formation)
- Autorégulation sous l'égide d'une charte

8. Annexe 2 : Chartes d'utilisation des medias sociaux

En 2012, au début de la réflexion CIGREF sur les Réseaux Sociaux d'entreprise, une étude des chartes mises en œuvre dans les grands groupes a été réalisée par Armand François, assistant de recherche au CIGREF.

En 2010, 78% des internautes se déclarent membres d'au moins un réseau social. 24% d'entre eux ont déjà mis en ligne l'identité de leur employeur[7]. Poussé donc essentiellement par un usage grand public, l'accès aux réseaux sociaux dans les entreprises parait inéluctable. Cet accès peut se faire, soit en accordant aux employés la possibilité d'accéder à un réseau social hors de l'entreprise, soit en mettant en œuvre un réseau social d'entreprise. Pour le moment, nombre d'entreprises ont choisi la première option. C'est pourquoi, elles s'interrogent sur l'encadrement de cet usage d'un réseau social, par une charte d'utilisation, qui engage le salarié, comme par le passé pour la messagerie et l'accès à Internet.

Suite au questionnement d'un membre du CIGREF sur le contenu d'une telle charte, le CIGREF a interrogé ses 130 entreprises membres. 28 entreprises ont répondu : 16 (57%) ont, si ce n'est une charte véritable, des règles dédiées à l'utilisation des réseaux sociaux.

Ce document présente la synthèse de ces 16 réponses.

Dans un premier temps, elle énumère les points clés des différentes chartes. Ceux-ci sont illustrés par une pratique mise en œuvre chez des membres du CIGREF. Elle propose ensuite un modèle type de charte. Enfin, elle référence quelques pratiques de grandes entreprises américaines dans ce domaine.

8.1. SOMMAIRE

Rappel : les points clés d'une charte 29
Contexte de la charte 29
Objectifs et périmètre de la charte 29
Droits et devoirs de l'utilisateur 30
Droits et devoirs de l'entreprise 32
Risques d'utilisation des medias sociaux 34
Consignes d'utilisation 34
Modèle de charte 35
Contexte 35

[7] Enquête IFOP quantitative de l'Observatoire des réseaux sociaux (vague 5) réalisée selon la méthode des quotas en 2010 auprès de 2015 internautes.

Champ d'application de la charte 35
Objectifs de la charte 36
Droits et devoirs de l'utilisateur 36
Droits et devoirs de l'entreprise 38
Risques d'utilisation des medias sociaux 41
Conseils d'utilisation 42
Ce qui se fait à l'étranger 43

8.2. RAPPEL : LES POINTS CLES D'UNE CHARTE

Les chartes définissent le **contexte**, leurs **objectifs** et **périmètre d'application** ainsi que les **droits et devoirs** des parties intéressées.

8.2.1. CONTEXTE DE LA CHARTE

Le contexte de la charte présente les enjeux de l'utilisation des médias sociaux.

« L'apparition des médias sociaux, tels que les réseaux sociaux, blogs, wikis ou forums de discussion, représentent une fantastique opportunité pour échanger avec ses amis, ses collègues et ses autres relations. Néanmoins, l'utilisation de ces médias sociaux par les employés peut comporter des risques. Pour les éviter, les employés sont invités à suivre les conseils dictés dans cette charte»

8.2.2. OBJECTIFS ET PERIMETRE DE LA CHARTE

On distingue deux termes qui définissent l'objet des chartes :

- «Les réseaux sociaux » : sont un ensemble d'individus ou d'organisations relié entre eux par des liens créés lors des interactions sociales, typiquement Facebook.
- «Les médias sociaux » : représentent un périmètre beaucoup plus large et incluent les réseaux sociaux. Ils sont un moyen de diffusion, de distribution ou de transmission de signaux porteurs de messages écrits, sonores, visuels entre individus, de la messagerie instantanée au monde virtuel.

Cette synthèse emploiera indifféremment l'un ou l'autre de ces termes.

On distingue deux types d'utilisation des médias sociaux : interne ou externe à l'entreprise. Leur mise en œuvre est encadrée, ou non, par une charte ou une sensibilisation de type PowerPoint.

LES MEDIAS SOCIAUX PEUVENT ETRE INTERNES A L'ENTREPRISE

Les interactions sont situées à l'intérieur de l'entreprise (forum ou chat interne, outils collaboratifs…). Elles sont déjà encadrées par les dispositions existantes comme le règlement intérieur, les chartes d'utilisation des SI…

LES MEDIAS SOCIAUX PEUVENT ETRE EXTERNES A L'ENTREPRISE

Les interactions sont situées à l'extérieur de l'entreprise (Facebook, Twitter, Viadeo, LinkedIn, les commentaires sur des sites d'information…). Ils présentent un risque maximum pour l'entreprise quant à son image dans l'espace public.

En fonction de la politique de l'entreprise, les médias sociaux peuvent être accessibles selon les services de l'entreprise, la localisation des entités de l'entreprise, le profil des salariés, les horaires de travail.

« Cette charte a pour vocation à s'appliquer aux outils collaboratifs, réseaux sociaux et communautés créées en interne ou mis à la disposition des utilisateurs par l'entreprise, mais elle régit également l'attitude que les utilisateurs doivent adopter lors de la consultation de forums et de blogs externes. »

8.2.3. DROITS ET DEVOIRS DE L'UTILISATEUR

L'utilisateur doit respecter certaines dispositions qui encadrent l'usage des médias sociaux. Ces dispositions peuvent déjà exister dans le cadre de l'utilisation des systèmes d'information.

***LE RESPECT DES* POLITIQUES *EXISTANTES* DE L'ENTREPRISE.**

Le périmètre de la charte d'utilisation des médias sociaux se superpose avec d'autres dispositions applicables dans l'entreprise. Elle peut soit les compéter, soit en rappeler les principales dispositions.

« Le Code Ethique, la Politique et les Procédures Globales de Communications Externes, La Charte d'Utilisation des Systèmes d'Information de l'entreprise doivent être strictement respectés. »

LE RESPECT DES LEGISLATIONS EN VIGUEUR (LA DIGNITE HUMAINE, LA VIE PRIVEE, LES BREVETS, LES DROITS D'AUTEUR, LE SECRET PROFESSIONNEL…)

L'utilisation des médias sociaux modifie les territoires de l'entreprise. Il s'avère nécessaire de rappeler aux utilisateurs l'ensemble des législations qu'ils doivent respecter.

« Les utilisateurs doivent respecter la législation en vigueur dans le pays où ils sont établis, s'agissant de la communication au public en ligne ».

LE RESPECT DE LA VIE PRIVEE DES COLLABORATEURS, DES RELATIONS PROFESSIONNELLES…

Les discussions et les publications sur les médias sociaux ne sont pas privées. Elles sont partagées par beaucoup de monde et peuvent rester des années en ligne.

« Les informations permettant d'identifier vos collaborateurs mais aussi leurs relations professionnelles ne doivent pas être postées sur les médias sociaux, sauf accord préalable et expresse de leur part. »

L'INTERDICTION DE COMMUNIQUER SUR L'ENTREPRISE SANS AUTORISATION

La politique de communication, gérée par un service à part entière, ne doit pas être enfreinte.

« Communiquer, lors de discussions sur les medias sociaux, des informations confidentielles sur l'entreprise, comme des informations relatives aux performances, aux perspectives d'évolution, aux ventes et résultats, peut nuire à l'entreprise en termes d'image et de compétitivité et contrevient à l'obligation de loyauté envers l'entreprise qui s'impose à tout collaborateur. »

LA REPRESENTATION DE L'IDENTITE DE L'ENTREPRISE

Utiliser la dénomination de la société dans son identité sur les sites de médias sociaux peut laisser croire que l'utilisateur est un représentant officiel de l'entreprise ou qu'il s'exprime au nom celle-ci.

« Les salariés ne doivent pas utiliser de logos de l'entreprise lors de leurs discussions sur les médias sociaux, sauf autorisation adéquate et expresse conformément à la Politique et Procédures Globales de Communications Externes. »

« Utiliser la dénomination de la société dans son identité sur les sites de médias sociaux peut laisser croire que l'utilisateur est un représentant officiel de l'entreprise ou qu'il s'exprime au nom de celle-ci. »

« Sur l'Internet dit public, les utilisateurs doivent également adopter un comportement adéquat. Un collaborateur qui se déclarerait comme étant membre de l'entreprise lors de la consultation d'un site public (forum, blog…) devra respecter les principes énoncés dans cette charte. »

L'INTERDICTION DE DIVULGUER DES INFORMATIONS SUR LES PARTIES INTERESSEES

Les dispositions de l'entreprise vis-à-vis des parties intéressées telles que les clients, partenaires, prestataires de l'entreprise, ne doivent pas être enfreintes par l'utilisation des médias sociaux.

« Ne divulguez pas d'informations confidentielles relatives aux relations commerciales de la société avec ses clients, partenaires ou prestataires. En particulier, veillez à ne communiquer aucune information qui serait couverte par un accord ou une clause de confidentialité. »

LE DEVOIR D'ALERTE

L'utilisateur peut être amené à observer des comportements contraires à la charte d'utilisation des médias sociaux. Il a le devoir d'en informer sa hiérarchie.

« Des commentaires négatifs sur un produit, des discussions sur des problèmes liés aux produits de l'entreprise, imposent une réponse pertinente par des experts et des personnes spécifiquement formées. »

ADAPTABILITE

L'utilisation des médias sociaux prend de plus en plus d'importance dans l'agenda quotidien des utilisateurs. Certaines chartes mentionnent la nécessité pour l'utilisateur de ne pas oublier sa journée de travail.

« N'oubliez pas vos journées de travail. Vous devez vous assurer que vos activités en ligne ne vont pas interférer avec votre travail ou des engagements faits à vos clients, car il s'agit là de votre priorité. »

8.2.4. DROITS ET DEVOIRS DE L'ENTREPRISE

Tout comme l'utilisateur, l'entreprise doit respecter certaines dispositions concernant l'usage des médias sociaux.

LE RESPECT DE LA LOI INFORMATIQUE ET LIBERTES

La loi Informatique et libertés reconnaît aux citoyens des droits spécifiques pour préserver leur vie privée et leurs libertés dans un monde numérique (CNIL).

« … la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978 (modifiée le 6 août 2004) énonce que, outre les principes de transparence, de loyauté, d'information et de consentement préalable, l'entreprise se doit de respecter les droits d'accès, de rectification et d'opposition dont bénéficient les utilisateurs relativement aux données les concernant. »

L'INFORMATION SUR LA PERIODE DE CONSERVATION DES DONNEES

L'information concernant la durée de conservation des informations stockées dans l'entreprise doit être indiquée. Un droit de retrait des informations publiées par les utilisateurs peut également être mentionné.

« Dans le cas d'une décision de suppression d'informations personnelles par un utilisateur, l'entreprise s'engage à ne pas conserver les dites informations plus de X mois, instaurant ainsi une sorte de droit à l'oubli au profit de l'utilisateur »

L'INFORMATION SUR LA PROPRIETE DES INFORMATIONS PARTAGEES DANS L'ENTREPRISE

L'utilisateur doit être informé que les informations qu'il publie sur les médias sociaux ne sont pas forcément sa propriété, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise.

« L'entreprise est propriétaire de plein droit des informations et contenus échangés sur la plateforme interne mise en place par ses soins. »

L'INFORMATION SUR LA MODERATION DU CONTENU

De modérateurs peuvent être en charge de protéger les utilisateurs et l'entreprise de mauvais comportements.

« Des personnes accréditées … ont pour mission de délimiter, en amont, le périmètre d'utilisation de l'outil mis en place, de définir les acteurs susceptibles d'y accéder, et d'encadrer les sujets. »

LA PROTECTION DES DONNEES PERSONNELLES

Le risque zéro n'existe pas. L'entreprise doit informer l'utilisateur des moyens mis en œuvre pour assurer la conservation et/ou non divulgation des données.

« Même si le principe reste celui de la responsabilité personnelle des utilisateurs s'agissant des informations qu'ils mettent en ligne, l'entreprise se doit de préserver les droits des personnes sur leurs données personnelles. »

« L'entreprise s'engage à mettre en œuvre les moyens appropriés et pertinents, en l'état de la technique, pour protéger les utilisateurs, contre tout risque de destruction, d'altération ou de vol de leurs données personnelles »

L'INFORMATION SUR LE CONTROLE DES CONNEXIONS

L'utilisateur doit être au courant de la politique de l'entreprise concernant la surveillance, le contrôle, l'enregistrement des données circulant sur les médias sociaux.

« … l'ensemble des échanges réalisés par tout utilisateur des Systèmes d'Information de l'entreprise doit pouvoir être audité à tout moment... »

LE RESPECT DE LA VIE PRIVEE

Tout comme l'utilisateur doit respecter la vie privée de ses collègues, l'entreprise doit respecter celle de l'ensemble de ses collaborateurs.

« L'entreprise s'engage à ne pas divulguer les données personnelles des utilisateurs à des tiers non-autorisés, ni à les vendre. »

DES SPECIFICITES PARTICULIERES D'UTILISATION DES MEDIAS SOCIAUX

Des restrictions d'utilisation des médias sociaux peuvent être appliquées à certains services de l'entreprise.

« Nous interdisons actuellement aux salariés de la direction des ressources humaines d'aller sur les réseaux sociaux pour prendre des renseignements sur des candidats extérieurs en recrutement ».

8.2.5. RISQUES D'UTILISATION DES MEDIAS SOCIAUX

Après avoir posé le contexte, les objectifs, le périmètre, les droits et devoirs des parties intéressées, les chartes sensibilisent les utilisateurs aux risques d'utilisation des médias sociaux.

LA CONFIDENTIALITE ET L'INTEGRITE DES INFORMATIONS PUBLIEES

Les réseaux informatiques (Internet, Intranet…) sont d'immenses espaces où la sécurité des données ne peut être garantie à 100%.

« La confidentialité et l'intégrité des informations postées sur les médias sociaux ne peuvent être garanties car il n'existe aucun mécanisme assurant la mise en œuvre des contrôles nécessaires afin de vérifier ou de protéger ces données. »

LA FRAGILITE DE L'IDENTITE NUMERIQUE.

Il est extrêmement aisé aujourd'hui de créer une fausse identité : les usurpations sont possibles et difficilement décelables.

« Il n'y a pas de garantie sur l'identité des personnes participant aux médias sociaux ni même des membres d'une communauté. Il est possible de prendre l'identité d'une autre personne et de l'utiliser. Enfin, il est très difficile, sinon impossible, de faire retirer des informations postées sur les médias sociaux. »

LA CONFUSION ENTRE L'IDENTITE PERSONNELLE ET L'IDENTITE PROFESSIONNELLE

L'utilisation des médias sociaux externes depuis l'entreprise, l'accès aux Intranets depuis le domicile, le télétravail, sont autant de pratiques qui favorisent la confusion entre vie privée/vie professionnelle.

« Il est plus difficile d'identifier la limite entre vie personnelle et vie professionnelle sur les médias sociaux. En communiquant des informations vous identifiant en tant que salarié de l'entreprise sur un média social (par exemple, en utilisant votre adresse électronique professionnelle), il existe un risque que vous-même et/ou vos propos soient associés à l'entreprise. Pour éviter tout risque de confusion :

i. N'utilisez pas votre adresse électronique professionnelle sur les médias sociaux ;

ii. Lorsque vous vous exprimez sur l'entreprise et/ou ses produits et services, indiquez clairement que vous travaillez pour l'entreprise mais que vous vous exprimez en votre nom propre et que vos propos ne reflètent que votre opinion, en aucun cas celle de l'entreprise. »

8.2.6. CONSIGNES D'UTILISATION

Les chartes peuvent également être une source de conseils pour les utilisateurs.

SUR LE FOND

La communication se fait dans le respect des opinions et de la politesse. Les propos apportent une valeur ajoutée. Les réponses sont apportées avec réactivité.

« Essayez d'apporter une plus-value lorsque vous partagez de l'information. Rebondissez de manière pertinente et valorisante sur un sujet »

SUR LA FORME ET LE STYLES

La communication peut être encadrée par des règles rédactionnelles et/ou une charte graphique.

« Adopter un style plus direct n'est pas interdit en soi, mais le ton devra toujours être modéré et adapté à votre interlocuteur »

8.3. MODELE DE CHARTE

Voici une proposition de modèle type de charte basée sur les points-clés des contributions reçues.

8.3.1. CONTEXTE

Face au phénomène Web 2.0 (également appelé Web communautaire ou participatif), il convient de parler de véritable révolution qui a permis à de nouveaux moyens de communication sociale de voir le jour.

Plus généralement dénommés « médias sociaux », les différents outils collaboratifs mis en place par l'entreprise (forum, blogs, réseaux sociaux, wikis) facilitent l'interaction sociale entre les utilisateurs qui deviennent à la fois contributeurs et bénéficiaires du contenu qu'ils créent et échangent.

L'utilisation des médias sociaux ouvre de nouveaux horizons en termes de collaborations interne et externe. Cependant si l'utilisation de ces nouveaux outils offre des opportunités, ils impliquent aussi de respecter des règles d'utilisation.

8.3.2. CHAMP D'APPLICATION DE LA CHARTE

Les médias sociaux regroupent l'ensemble des applications en ligne, aussi bien au sein de l'entreprise que sur Internet, qui permettent la création et l'échange de contenu (textes, documents, vidéos, etc…) généré par les utilisateurs.

Les médias sociaux incluent les sites de réseaux sociaux, les blogs, les sites de partage de vidéo, les sites de diffusion de « *podcasts* », les wikis et les forums en ligne.

Les applications de médias sociaux telles que Wikipedia, MySpace, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Flickr, les commentaires sur des sites d'information, en constituent une liste non exhaustive mais caractéristique.

Sont considérés comme utilisateurs les salariés, intérimaires et stagiaires amenés à interagir, consulter ou créer du contenu sur les outils décrits ci-dessus.

8.3.3. OBJECTIFS DE LA CHARTE

Afin d'éviter la naissance d'éventuels litiges, cette Charte a été conçue dans le but d'informer, de guider et de responsabiliser les utilisateurs de ces outils, en s'efforçant de rappeler, par le biais de la formalisation des droits et devoirs des utilisateurs de l'entreprise, les règles de bon usage à respecter.

8.3.4. DROITS ET DEVOIRS DE L'UTILISATEUR

RESPECT DES POLITIQUES *EXISTANTES* DE L'ENTREPRISE

L'utilisation des médias sociaux doit s'effectuer dans le respect des valeurs de l'entreprise :

Toute discussion ou publication sur des médias sociaux doit être faite en conformité avec le Code Ethique, la Politique et les Procédures Globales de Communications Externes, la Charte d'Utilisation des Systèmes d'Information…

RESPECT DES LEGISLATIONS

L'utilisation des médias sociaux doit s'effectuer dans le respect de l'ensemble des obligations légales et réglementaires. Sont ainsi notamment interdites, et le cas échéant sanctionnées par voie pénale, les infractions suivantes :

- L'atteinte à la vie privée d'autrui (citation nominative de tierces personnes sans leur accord explicite) ;
- L'atteinte à l'image de l'entreprise (dénigrement) ;
- L'envoi de messages électroniques non-sollicités (*spamming*) aux utilisateurs de l'outil, de manière abusive ; idem dans une optique de harcèlement ou de menace ;
- La diffamation et l'injure ;
- L'incitation aux crimes et délits, et la provocation au suicide, à la discrimination, à la haine (notamment raciale) ou à la violence ;
- L'apologie de tous les crimes, des crimes de guerre et des crimes contre l'humanité, ainsi que la négation de crimes contre l'humanité ;
- La diffusion de contenus à caractère violent, pornographique ou contraire aux bonnes mœurs, susceptibles de porter atteinte au respect de la personne humaine et de sa dignité, ainsi qu'à la protection des mineurs ;

- La diffusion, en connaissance de cause, de virus ou programmes susceptibles d'altérer, de supprimer ou de collecter des données de manière frauduleuse ;
- La falsification de données ;
- La reproduction, la représentation ou la diffusion d'une œuvre (document, image, vidéo, fichier sonore…) soumise à des droits de propriété intellectuelle (sauf à posséder les autorisations nécessaires) ;
- La publicité ou les messages à vocation commerciale (prospection), ainsi que l'utilisation de l'outil à des fins promotionnelles ;
- L'utilisation frauduleuse du compte d'un utilisateur par l'usurpation de son identité, et l'intrusion dans les systèmes informatiques et de télécommunications.

RESPECT DE LA VIE PRIVEE

Les discussions et les publications sur les médias sociaux ne sont pas privées. Elles sont partagées par beaucoup de monde et peuvent rester des années en ligne.

Les informations permettant d'identifier les personnes mais aussi leurs relations professionnelles ne doivent pas être postées sur les médias sociaux, sauf accord préalable et expresse de leur part.

COMMUNICATION SUR L'ENTREPRISE

Communiquer, lors de discussions sur les médias sociaux, des informations confidentielles sur l'entreprise, comme des informations relatives aux performances, aux perspectives d'évolution, aux ventes et résultats, peut nuire à l'entreprise en termes d'image et de compétitivité et contrevient à l'obligation de loyauté envers l'entreprise qui s'impose à tout collaborateur.

Les utilisateurs s'engagent à respecter un devoir de réserve et de confidentialité s'agissant des informations transmises par l'entreprise (ex : plans commerciaux, données financières, éléments relevant de la propriété intellectuelle et du savoir-faire…). Ils devront respecter le devoir de loyauté les liant à l'entreprise, ses valeurs et les bonnes manières promues par elle.

REPRESENTATION DE L'IDENTITE DE L'ENTREPRISE

Les discussions par un collaborateur de l'entreprise concernant les produits de l'entreprise sur des médias sociaux hébergés sur Internet peuvent être considérées comme des activités promotionnelles réalisées par l'entreprise elle-même et donc tomber sous le coup de la loi.

Toute discussion ou publication sur des médias sociaux hébergés sur Internet concernant les produits de l'entreprise est interdite, sauf autorisation adéquate et expresse conformément à la Politique et aux Procédures Globales de Communications Externes.

De même, toute discussion ou publication d'informations concernant les produits de la concurrence sur les médias sociaux est interdite.

Le salarié qui utilise des logos de l'entreprise lors de discussions sur les medias sociaux peut laisser croire qu'il représente la société et que son opinion est le reflet de celle-ci.

Les salariés ne doivent pas utiliser de logos de l'entreprise lors de leurs discussions sur les médias sociaux, sauf autorisation adéquate et expresse conformément à la Politique et Procédures Globales de Communications Externes.

DIVULGATION D'INFORMATION SUR LES PARTIES INTERESSEES

Ne divulguez pas d'informations confidentielles relatives aux relations commerciales de la société avec ses clients, partenaires ou prestataires. En particulier, veillez à ne communiquer aucune information qui serait couverte pas un accord ou une clause de confidentialité.

DEVOIR D'ALERTE

Un devoir d'alerte professionnelle incombe à tout utilisateur constatant un dysfonctionnement ou une anomalie s'agissant de la sécurité d'informations confidentielles.

Des commentaires négatifs sur un produit, des discussions sur des problèmes liés aux produits de l'entreprise, imposent une réponse pertinente par des experts et des personnes spécifiquement formées.

Tout incident concernant les produits de l'entreprise publié sur les médias sociaux doit être signalé conformément aux procédures d'alerte.

ADAPTABILITE

N'oubliez pas vos journées de travail. Vous devez vous assurer que vos activités en ligne ne vont pas interférer avec votre travail ou des engagements faits à vos clients, car il s'agit là de votre priorité.

8.3.5. DROITS ET DEVOIRS DE L'ENTREPRISE

RESPECT DE LA LOI INFORMATIQUE ET LIBERTES

La législation relative à l'Informatique et aux Libertés devra être respectée dans les pays ayant pris des mesures en ce sens.

A ce titre, en France, la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978 (modifiée le 6 août 2004) énonce que, outre les principes de transparence, de loyauté, d'information et de consentement préalable, l'entreprise se doit de respecter les droits d'accès, de rectification et d'opposition dont bénéficient les utilisateurs relativement aux données les concernant.

CONSERVATION DES DONNEES

L'utilisateur peut décider de modifier ou de supprimer les informations figurant sur son profil, comme bon lui semble. L'entreprise s'engage à ce titre à ne pas conserver les dites informations plus de X mois, instaurant ainsi une sorte de droit à l'oubli au profit de l'utilisateur.

PROPRIETE DES INFORMATIONS PARTAGEES DANS L'ENTREPRISE

L'entreprise est propriétaire de plein droit des informations et contenus échangés sur la plateforme mise en place par ses soins.

MODERATION DU CONTENU

Des personnes accréditées, communément appelées « modérateurs », ont pour mission de délimiter, en amont, le périmètre d'utilisation de l'outil mis en place, de définir les acteurs susceptibles d'y accéder, et d'encadrer les sujets (permettant ainsi aux utilisateurs de bien cerner les thèmes qui pourront être abordés).

A ce titre, si le caractère professionnel des échanges doit être privilégié, il n'est pas formellement interdit aux utilisateurs, s'ils le souhaitent et si le contexte s'y prête, d'évoquer des sujets extraprofessionnels, tout en maîtrisant la teneur de leurs propos, et ce dans un climat de convivialité favorable au développement du lien social entre les utilisateurs (notamment lorsque ceux-ci sont éloignés géographiquement). L'entreprise s'engage à ne pas brider la liberté d'expression des utilisateurs au sein de la sphère professionnelle, à condition que ces derniers ne tombent pas dans l'abus.

Afin de garantir la meilleure qualité dans les échanges, et de protéger les utilisateurs des messages insultants ou inappropriés d'usagers indélicats, le forum est modéré a posteriori, ce qui signifie que les modérateurs ont la possibilité de supprimer les messages ne se conformant pas à la présente Charte. A ce titre, les commentaires négatifs et les critiques constructives postés sur les outils ne sont pas proscrits, dès lors qu'ils n'entrent pas en contradiction avec les principes de respect énoncés dans cette Charte. L'entreprise s'engage alors à ne pas stigmatiser un collaborateur en raison des propos qu'il aurait tenus.

Chaque salarié est conscient des droits des modérateurs des outils collaboratifs et autorise ces derniers à supprimer, modifier, déplacer n'importe quel document ou message, sans autorisation préalable de sa part.

En fonction de la gravité ou de la récurrence des mauvais comportements d'un utilisateur, le modérateur aura la possibilité de prendre des sanctions à son égard (avertissement public, par email, suppression des droits de contribution, voire exclusion de la communauté), indépendamment des sanctions prévues en ce sens par la législation nationale en vigueur.

En cas de mise en ligne d'un contenu prohibé, par un utilisateur malveillant, ou en cas d'infraction à l'une des règles concernant le respect des législations, les modérateurs seront considérés comme responsables s'ils n'ont pas retiré ledit contenu promptement après une constatation de leur part ou une notification faite par toute personne.

PROTECTION DES DONNEES PERSONNELLES

L'entreprise s'engage à mettre en œuvre les moyens appropriés et pertinents, en l'état de la technique, pour protéger les utilisateurs, contre tout risque de destruction, d'altération ou de vol de leurs données personnelles.

CONTROLE DES CONNEXIONS

Pour satisfaire aux obligations légales et en application de sa Politique de Sécurité, l'ensemble des échanges réalisés par tout utilisateur des Systèmes d'Information de l'entreprise doit pouvoir être audité à tout moment.

Ces échanges, qui sont tracés et archivés, comportent les informations suivantes :

- les dates et heures des communications,
- l'identité informatique des utilisateurs,
- l'adresse de la machine utilisée,
- les applications utilisées,
- le détail des actions effectuées.

La durée de conservation des différents éléments retraçant les échanges peut aller jusqu'à une année.

Ces informations ont fait l'objet par l'entreprise d'une déclaration auprès des autorités compétentes, en conformité avec les différentes lois relatives à la protection des données à caractère personnel.

RESPECT DE LA VIE PRIVEE

L'entreprise s'engage à ne pas divulguer les données personnelles des utilisateurs à des tiers non-autorisés, ni à les vendre.

Elle s'engage également à ne pas les utiliser dans le but de contrôler les salariés dans la réalisation de leurs tâches professionnelles.

SPECIFICITES PARTICULIERES

Certaines restrictions d'utilisation des médias sociaux pourront être mises en œuvre dans certains services de l'entreprise. Les services concernés en seront informés le cas échéant par une note de service.

8.3.6. RISQUES D'UTILISATION DES MEDIAS SOCIAUX

LA FRAGILITE DE L'IDENTITE NUMERIQUE : USURPATION AISEE ET DIFFICILEMENT DECELABLE

Il n'y a pas de garantie sur l'identité des personnes participant aux médias sociaux ni même des membres d'une communauté. Il est possible de prendre l'identité d'une autre personne et de l'utiliser.

Enfin, il est très difficile, sinon impossible, de faire retirer des informations postées sur les médias sociaux.

LA CONFIDENTIALITE ET L'INTEGRITE DES INFORMATIONS PUBLIEES

Il n'y a pas de garantie sur l'identité des personnes participant aux médias sociaux ni même des membres d'une communauté. Il est possible de prendre l'identité d'une autre personne et de l'utiliser.

D'une manière générale, faites preuve de bon sens lorsque vous utilisez un média social. En particulier, faites attention aux informations personnelles vous concernant que vous diffusez sur des médias sociaux. De telles informations peuvent en effet être diffusées de manière plus large auprès de tiers.

Ne divulguez pas d'informations concernant la vie privée de vos collègues sur des médias sociaux. Si vous souhaitez mettre en ligne des informations concernant vos collègues, ou des photos ou vidéos les représentant, assurez-vous d'avoir obtenu au préalable leur autorisation. Lorsque vous utilisez des médias sociaux internes à l'entreprise, soyez respectueux dans vos échanges avec vos collègues.

LA CONFUSION ENTRE L'IDENTITE PERSONNELLE ET L'IDENTITE PROFESSIONNELLE

Il est plus difficile d'identifier la limite entre vie personnelle et vie professionnelle sur les médias sociaux. En communiquant des informations vous identifiant en tant que salarié de l'entreprise sur un média social (par exemple, en utilisant votre adresse électronique professionnelle), il existe un risque que vous-même et / ou vos propos soient associés à l'entreprise. Pour éviter tout risque de confusion :

i. N'utilisez pas votre adresse électronique professionnelle sur les médias sociaux ;

ii. Lorsque vous vous exprimez sur l'entreprise et / ou ses produits et services, indiquez clairement que vous travaillez pour l'entreprise mais que vous vous exprimez en votre nom propre et que vos propos ne reflètent que votre opinion, en aucun cas celle de l'entreprise.

8.3.7. CONSEILS D'UTILISATION

Les utilisateurs devront être professionnels sur le fond, chaleureux sur la forme, et toujours courtois.

Les échanges en ligne étant radicalement différents des échanges traditionnels dans la mesure où les messages sont textuels et souvent rédigés rapidement, des règles simples devront être respectées afin que les utilisateurs puissent échanger dans une atmosphère conviviale.

LE FOND DE VOS CONTRIBUTIONS

- Respectez toujours votre auditoire, ainsi que l'entreprise. En cas de divergence d'opinions, n'hésitez pas à donner votre avis, mais faites-le toujours en considération de la personne à qui vous vous adressez.
- Ne faites rien qui pourrait nuire à la réputation de l'entreprise : adoptez un esprit *corporate*. Politesse et humilité faciliteront le dialogue et l'échange au sein d'une même communauté.
- Essayez d'apporter une plus-value lorsque vous partagez de l'information. Rebondissez de manière pertinente et valorisante sur un sujet. Concentrez-vous sur les aspects relevant de votre domaine de compétence, pour permettre à chacun d'obtenir des réponses précises aux questions posées et adaptées à son besoin.
- Soyez le premier à corriger vos erreurs ou omissions, cette remise en cause personnelle étant une composante essentielle de la fluidification des rapports professionnels. Dans ce cas, ne modifiez pas les messages que vous avez émis précédemment (ou bien indiquez que vous l'avez fait). Les modifications apportées à un document devront être accompagnées, de préférence, d'une justification.

LA FORME ET LE STYLE DE VOS CONTRIBUTIONS

Adoptez un style plus direct n'est pas interdit en soi, mais le ton devra toujours être modéré et adapté à votre interlocuteur.

Eviter certaines formes dans les messages afin qu'il n'y ait pas de mésentente sur un sujet :

- Messages en majuscules : cela peut donner l'impression aux utilisateurs d'une hausse de ton, et c'est souvent interprété comme un signe d'énervement.
- Messages suivis d'un trop grand nombre de caractères de ponctuation : pour des raisons similaires, il est recommandé de faire un usage modéré de ce type d'artifice.
- Abréviations : évitez la rédaction de messages de type SMS, et vérifiez l'orthographe, car cela rendra le message plus compréhensible, attractif et propice aux échanges. De plus, une orthographe correcte permettra aux utilisateurs ne maîtrisant pas parfaitement la langue utilisée de traduire plus facilement les termes qu'ils ne comprennent pas.
- Titres : le titre d'un message est la première chose que les utilisateurs voient. Dès lors, un message au titre pertinent (composé de mots-clés soigneusement choisis) et correctement rédigé aura donc plus de chances d'être lu et de recevoir des réponses. La rédaction des titres est favorisée par la reprise de « tags » (sorte d'étiquettes) associés à de l'information, permettant ainsi une classification basée sur des mots-clés.
- Contenu lié : l'échange et le partage de photos ou de vidéos (de projets notamment) est admis, dans la mesure où il y a un lien intrinsèque avec le contenu du message, et que cela n'entre pas en contradiction avec les règles de protection et de maîtrise de la confidentialité de l'information. De plus, ces échanges devront se faire dans le respect des droits de propriété intellectuelle attachés aux fichiers en question.

8.4. CE QUI SE FAIT A L'ETRANGER

Vous trouverez sur le site socialmediagovernance.com une liste des chartes d'annonceurs US Dont les approches sont très différentes.

CIGREF

21 avenue de Messine

75008 PARIS

Tel. : +33 1 56 59 70 00

cigref@cigref.fr

www.cigref.fr