

# RH # RSE

## MODE COLLABORATIF OU COLLABORATIF À LA MODE ?

POURQUOI LES RÉSEAUX SOCIAUX  
D'ENTREPRISE PEINENT ENCORE  
À DÉVELOPPER DES COMPORTEMENTS  
COLLABORATIFS



La chaire remercie Éliisa Lopez, étudiante  
IGS-RH 5, pour son aide précieuse.

**IBDO**

# RÉSUMÉ



58% des grandes entreprises françaises sont d'ores et déjà dotées d'un réseau social d'entreprise ; 26 % envisagent de s'en doter rapidement. Car ces réseaux semblent être l'un des moyens privilégiés pour provoquer le partage des connaissances et la résolution des problèmes opérationnels directement entre pairs. Mais, dans les entreprises équipées, le taux d'utilisation demeure faible : les managers ne sont que 25 % à les utiliser effectivement. Ce taux chute encore chez les autres collaborateurs. Pourquoi ?

**Les résultats de l'étude montrent qu'au lieu de provoquer des connexions entre individus d'équipes variées, les réseaux sociaux d'entreprise se superposent aux canaux hiérarchiques existants. La structure virtuelle des réseaux sociaux d'entreprise est quasiment identique à celle de l'organisation hiérarchique : les managers créent des groupes dont sont membres, majoritairement, leurs équipes. Rares sont les salariés qui viennent contribuer ou même adhérer aux groupes virtuels qui ne sont pas créés par leur propre manager.**

**Pourquoi ? D'une part, certains doutent de la qualité des informations qui circulent. Mais la raison principale concerne la légitimité. Certains salariés craignent d'être déloyaux s'ils contribuent à des groupes créés par d'autres managers que le leur ; d'autres redoutent une évaluation latente de la qualité ou de la quantité de leurs contributions.**

# INTRODUCTION

<sup>1</sup>Objectifs prioritaires pour les DRH :

- Transformation des comportements par le digital : 46 % (51 % dans les entreprises de plus de 5 000 salariés)

- Adaptation aux obligations légales : 37 % (32 % dans les entreprises de plus de 5 000 salariés)

- Digitalisation et dématérialisation des process RH : 34 % (36 % dans les entreprises de plus de 5 000 salariés)

Objectifs prioritaires des DG pour leurs DRH :

- Transformation des comportements par le digital : 48 % (52 % dans les entreprises de plus de 5 000 salariés)

- Gestion des talents & recrutement : 37 % (43 % dans les entreprises de plus de 5 000 salariés) (sondage Chaire Intelligence RH & RSE, 2017. Méthodologie en fin de document)

<sup>2,83</sup> Enquête

JournalduCRM.com, 9 mai 2017

La transformation du travail grâce aux outils numériques est un objectif prioritaire et consensuel entre DRH et DG<sup>1</sup>. Et plus l'entreprise est grande, plus les directions ont à cœur de provoquer l'apparition d'autres modes de travail pour renouveler la performance et l'engagement des salariés. La digitalisation doit rendre possible la transformation des entreprises en écosystèmes collaboratifs où l'information est collectée, analysée et partagée indépendamment des traditionnelles voies hiérarchiques. Les Réseaux Sociaux d'Entreprise sont le principal levier de cet effort de transformation. À ce jour, 40 % des organisations possèdent un de ces outils (80 % des entreprises du CAC 40) pour un coût moyen de 5 € par salarié et par mois. 58 % des grands groupes en possèdent un. 26 % envisagent d'en acquérir un à court terme<sup>2</sup>.

Les réseaux sociaux d'entreprise représentent donc à la fois une priorité, un enjeu stratégique de transformation et un coût significatif.

Pourtant, l'appropriation des Réseaux Sociaux d'Entreprise par les salariés demeure timide : seuls 25 % des managers les utilisent<sup>3</sup>. Ce taux chute encore chez les collaborateurs de moindre niveau hiérarchique. Le retour sur investissement de ces outils semble encore modeste.

Pourquoi ce décalage entre les ambitions, les investissements et les pratiques réelles ? Comment les salariés utilisent-ils ces nouveaux territoires digitaux ? Quelle valeur, quelle pertinence et quelle légitimité accordent-ils aux informations qui s'y trouvent et au fait d'en ajouter ? À quelles conditions les réseaux sociaux d'entreprise peuvent-ils réellement de transformer les modes de collaboration et, au-delà, les organisations traditionnelles ?



## RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE : OÙ EN SONT LES ENTREPRISES FRANÇAISES ?

Les réseaux sociaux d'entreprise sont des applications en ligne permettant le partage d'informations entre membres d'une même entreprise. Grâce à eux, des informations s'échangent, des groupes et des alliances se forment, des ressources se partagent et, finalement, des décisions et des actions sont prises.

Tout comme leurs homologues privés, comme Facebook, les réseaux sociaux d'entreprise permettent à leurs utilisateurs de se créer un profil, de s'abonner à d'autres profils, et de partager des informations avec l'ensemble de leurs abonnés. Plus intéressant encore, les utilisateurs peuvent créer des groupes virtuels – par exemple pour partager des informations sur un sujet particulier. La création de ces groupes est libre : chaque membre est libre de *créer* un groupe, de *s'abonner* à un autre groupe et de *contribuer* à ses groupes. Créer, s'abonner et contribuer sont les trois fonctionnalités fondamentales liées aux groupes virtuels des réseaux sociaux d'entreprise. La différence entre réseaux privés d'entreprise et réseaux externes tient essentiellement aux membres possibles. Les réseaux sociaux d'entreprise ne peuvent être utilisés que par un nombre limité d'individus - au maximum l'ensemble des collaborateurs – pour des raisons évidentes de confidentialité.

Les premières versions, basiques et issues des intranets des années 1990 et des forums des années 2000, ont été progressivement remplacées par des applications beaucoup plus ergonomiques et plus complètes. L'interactivité élevée laisse espérer implication et engagement. La proximité du mode de fonctionnement avec les réseaux sociaux personnels (comme Facebook) suggère une appropriation simple et immédiate.

## **Les bénéfices attendus : transformer les bureaucraties traditionnelles en écosystèmes collaboratifs**

Mais ce sont évidemment des promesses plus concrètes qui intéressent les utilisateurs.

Aux salariés, les réseaux sociaux d'entreprise offrent des opportunités de visibilité : faire connaître ses missions et ses succès sur sa page personnelle, créer ou contribuer à des groupes thématiques sont autant d'opportunités de donner à voir son expertise à un large périmètre de collègues dont, évidemment, des managers potentiels et des membres des équipes RH. Les salariés pourraient donc attendre de ces réseaux qu'ils agissent comme des vitrines au service de leurs carrières et de leur mobilité interne.

Aux entreprises, les réseaux sociaux d'entreprise offrent une promesse plus ambitieuse : contribuer au développement de l'agilité des organisations et lutter contre la bureaucratie. Cette lutte pour l'agilité et contre les rigidités bureaucratiques n'est pas anecdotique : elle constitue l'arrière-plan de la pensée managériale depuis les années 1990. Avant cette époque, il allait de soi que l'entreprise devait être organisée selon une forme pyramidale et qu'elle devait intégrer l'ensemble de sa chaîne de valeur : des fournisseurs de matières premières jusqu'aux distributeurs, en passant par la R&D et les autres fonctions support. La mondialisation de l'économie, la mutation de l'actionnariat, l'intensification de la pression concurrentielle et l'apparition d'une économie de services comptent parmi les facteurs qui ont incité les dirigeants et les théoriciens des organisations à prioriser l'agilité, l'innovation et la flexibilité. Ces nouveaux objectifs ont provoqué des transformations bien connues : recours à l'externalisation et à la mise en concurrence entre fournisseurs, réduction des niveaux hiérarchiques, décentralisation et fragmentation des entreprises en « business-units » autonomes. La disparition des promesses de carrière et d'emploi à vie fait aussi partie de ce processus destiné à développer l'agilité et la flexibilité.

## **Transformer les organisations et refonder les missions du manager**

Reste que les organisations demeurent structurées par un enchaînement de lignes hiérarchiques où le rôle du manager est central. Le développement de l'agilité des organisations passe par une transformation du rôle du manager. Alors qu'il était attendu de lui qu'il soit avant tout un expert et un référent technique pour ses subordonnés, il est aujourd'hui plutôt évalué comme un coordonnateur de l'activité des autres. L'enjeu est moins de se légitimer par son expertise que de donner du sens, de déployer une stratégie et de fixer des objectifs. Si l'expertise et la recherche de solutions opérationnelles ne relèvent plus principalement des fonctions du manager, elles relèvent des individus. Il convient évidemment de veiller au développement de leurs compétences dans un contexte économique contraint.

C'est ici que les réseaux sociaux d'entreprises sont utiles : ils pourraient créer des écosystèmes collaboratifs nourris par la mise en relation de salariés confrontés aux mêmes difficultés, le partage d'expériences et la mise en commun de solutions. C'est particulièrement le cas dans les entreprises en réseau (banques et assurances, fournisseurs d'énergie, etc.) : ces firmes déploient sur de vastes territoires des individus et des structures confrontées aux mêmes problèmes. Tous les conseillers de clientèle d'une même banque sont confrontés à des problèmes analogues avec leurs clients ; tous les agents d'exploitation d'un fournisseur d'énergie sont confrontés à des problèmes techniques identiques. Leur distribution géographique fait qu'ils ne se connaissent pas ; mais les réseaux sociaux d'entreprise pourraient leur permettre de mettre en commun leurs initiatives et leurs solutions. Ils pourraient permettre de gagner en temps et en efficacité lorsque les individus sont confrontés à des problèmes « non standard » ce qui constitue, finalement, une part importante de leur quotidien.

Comment expliquer que, malgré ces promesses séduisantes et finalement crédibles, les salariés boudent les réseaux sociaux d'entreprise ?

# EN THÉORIE, LES RÉFRACTAIRES AUX RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE SONT SEULEMENT DES TECHNO-SCEPTIQUES

Pour expliquer les différences d'adhésion des individus aux nouvelles technologies, le modèle de l'acceptation de la technologie (*Technologie Acceptance Model*)<sup>4</sup> semble faire consensus parmi les chercheurs. Selon cette théorie, l'acceptation des technologies digitales est déterminée par des croyances et des attitudes relatives à deux aspects : l'amélioration probable des performances résultant de l'usage de l'innovation (son utilité) et les efforts nécessaires pour l'utiliser (son utilisation facile). Finalement, les utilisateurs potentiels apprécieraient le ratio entre les gains de productivité et le coût d'entrée. L'appropriation des réseaux sociaux d'entreprise serait donc déterminée par la facilité d'utilisation et l'utilité perçue. Mais dans les faits<sup>5</sup>, la facilité d'utilisation est sans influence. Le design et la conception des outils digitaux permettent une utilisation immédiate, sans formation ni coût d'entrée. L'utilité perçue, elle, détermine 20 % de la variance des usages. Près de 80 % des différences d'utilisation demeurent inexpliqués.

<sup>4</sup>Davis, F.D. (1989). "Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology", *MIS Quarterly*, 13:3, pp 319-340. (sondage Chaire Intelligence RH & RSE, 2017. Méthodologie en fin de document)

<sup>5</sup>Jawadi N., Daassi M., Bonis L. (2014), *Understanding the Determinants of the Usage of Corporate Social Networks: An Integrative Perspective*, Colloque de l'Association Information et Management

Pourquoi ? Nous proposons un zoom arrière théorique : plutôt que de se concentrer sur l'individu seul et ses croyances, nous replaçons l'utilisateur dans la structure organisationnelle dans laquelle il agit.

Une des découvertes fondamentales de la sociologie des organisations est que les interactions entre individus sont dépendantes de la structure organisationnelle dans laquelle elles se déroulent.



Ces structures, qui préexistent aux salariés, déterminent des *modes de coordination*<sup>6</sup> : comment ils se répartissent les tâches, comment ils s'assurent de ce que fait l'autre et donc, finalement comment ils échangent des informations, comment ils s'ajustent, comment ils gèrent leurs interactions au travail.

Les organisations bureaucratiques, façonnées par les relations hiérarchiques, engendrent des modes d'ajustement très marqués par la discipline et les relations de pouvoir : **c'est le mode de coordination bureaucratique**. Des organisations plus légères et surtout plus petites peuvent engendrer des modes de coordination plus simples : c'est le mode de coordination par ajustement mutuel.

Les relations hiérarchiques sont le mode de coordination entre individus constitutives de la bureaucratie et, pour cette raison, critiquables pour leur formalisme et leur manque d'agilité. Selon la formule bien connue de Rosabeth Moss Kanter, « les éléphants ne savent pas danser. » La mise en place de réseaux sociaux d'entreprise **visent à développer des relations directes entre pairs**, motivées par le partage collaboratif de problèmes et de solutions opérationnelles au-dehors de toute relation hiérarchique : un mode de coordination par ajustement mutuel.

Les réseaux sociaux d'entreprise peuvent-ils vraiment développer des modes de coordination par ajustement mutuel dans des organisations bureaucratiques structurées par des relations hiérarchiques ?

<sup>6</sup> Mintzberg, H. (1983),  
*Structure in Fives :  
Designing Effective  
Organizations*, Prentice-  
Hall (?)

# LES RÉSULTATS : LES RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE CRÉENT-ILS VRAIMENT DE NOUVEAUX MODES DE COLLABORATION ?

Deux types de groupes sont présents dans les réseaux sociaux d'entreprise : les groupes corporate (dédiés à la communication descendante des informations sur l'actualité de l'entreprise ou les RH) et les groupes métiers (destiné au partage collaboratif d'informations opérationnelles). Ce sont ces derniers qui ont été étudiés : ils sont les plus destinés à engendrer des modes de coordination par ajustement mutuel, c'est-à-dire à être créés et animés par des individus qui ne sont pas liés par une relation hiérarchique<sup>7</sup>. Les données ont été recueillies dans deux grandes entreprises<sup>8</sup> (effectif supérieur à 2000). L'ensemble des résultats présenté ci-dessous n'est pas significativement différent entre les deux entreprises.

## Les réseaux sociaux d'entreprise reproduisent fidèlement les hiérarchies des organisations

<sup>7</sup> la méthodologie est détaillée en fin de document

<sup>8</sup> Entreprise A : secteur industriel (énergie);  
Entreprise B : secteur des services (SSII).

Dans les groupes métiers, nous avons calculé le taux d'engagement des individus (le nombre d'interactions visibles : « likes », commentaires, partages) selon les groupes. Nous avons séparé les groupes en deux catégories : ceux dont le créateur est manager de l'individu et ceux dont le créateur est sans lien hiérarchique avec l'individu. La différence est statistiquement fortement significative :

**les individus sont 8,5 fois plus engagés dans les groupes créés par leur manager que dans les autres.**

Nous avons ensuite reconstitué la hiérarchie de ces groupes (ci-après)

### Caractéristiques des groupes virtuels métiers dans les entreprises étudiées

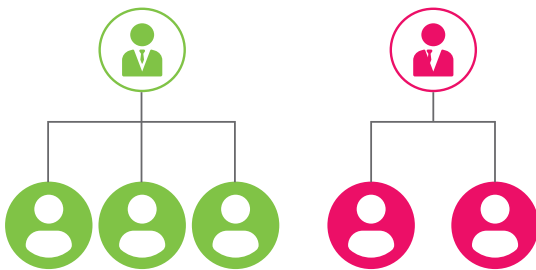
**46 %** de groupes ont été créés par des managers

**76 %** de membres de groupes appartiennent à l'équipe du manager créateur du groupe

**87 %** de contributeurs appartiennent à l'équipe du manager créateur du groupe

Nous avons enfin calculé les indices d'ajustement entre les structures hiérarchiques des organigrammes officiels et les structures hiérarchiques des groupes métiers virtuels des réseaux sociaux d'entreprise. Ces deux types de structures sont identiques à près de 67 %.

#### COMMUNICATION HIÉRARCHIQUE RÉELLE



#### COMMUNICATION DIGITALE SOUHAITÉE



#### COMMUNICATION DIGITALE ET HIÉRARCHIQUE RÉELLES



Dans le cas des groupes métiers, la structure virtuelle du réseau social d'entreprise reprend majoritairement celle de l'organisation hiérarchique de l'entreprise. Les relations y sont donc construites selon un mode de coordination bureaucratique et non par ajustement mutuel. Pourquoi ? Les utilisateurs interrogés mettent en avant plusieurs arguments.

# POURQUOI LES SALARIÉS DÉLAISSENT-ILS LES RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE ?

## **Des arguments liés à l'utilité**

Les salariés s'inquiètent de la quantité et de la qualité des informations accessibles. Ces doutes sont expliqués par la théorie de l'acceptation de la technologie.

## **La crainte de l'infobésité**

Les salariés sont la cible d'informations nombreuses et de sources variées. Les mails, le téléphone, les interactions physiques et, désormais, les outils digitaux, fournissent une multitude d'informations qui se superposent : c'est l'effet millefeuille. Il désigne l'empilement des modes de communication sans que l'un se substitue à l'autre.

## **Les doutes sur la fiabilité des informations partagées**

Une seconde menace, sous-jacente, provient du risque d'incohérence entre les informations. Les utilisateurs avancent que pour apprécier la pertinence des informations présentes sur les réseaux sociaux, il faut déjà disposer d'un niveau certain de compétences.

Mais d'autres arguments, inconnus pour la théorie de l'acceptation de la technologie, sont aussi avancés.

## **Des arguments liés à la légitimité**

L'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise exposerait les salariés à des risques qu'ils préfèrent éviter.

## **La loyauté envers le manager**

Les personnes interrogées ne connaissent pas les managers qui ont créé d'autres groupes. Ils ne connaissent pas les relations qui lient leur manager avec ces autres responsables : sont-ils amis ? Concurrents ? Leurs relations sont-elles neutres ?

Dans le doute, il est craint de faire profiter d'autres équipes et d'autres managers de son expertise. Car, au final, c'est bien pour le manager que les individus se représentent travailler. La loyauté envers le manager est à la fois un moteur pour contribuer dans les groupes créés par le manager et pour éviter de contribuer dans d'autres groupes.

### **La crainte du jugement**

L'utilisation des réseaux sociaux est évidemment un moyen de mettre en avant ses compétences. Mais c'est aussi plusieurs risques : celui de commettre des erreurs ou de se montrer incompetent et proposant des contributions de faible qualité. À ce premier risque, lié au fond s'associent deux autres liés à la forme. Les réseaux sociaux d'entreprise impliquent évidemment de contribuer sous la forme d'un texte. Ils demandent donc des qualités relationnelles et, au moins, des compétences en orthographe. Tous les salariés ne se sentent pas capables de fournir des textes, mêmes courts, sans redouter de commettre ces erreurs de forme. Ils craignent aussi de ne pas trouver le bon ton.

Faut-il utiliser un style familier ? C'est celui qui est souvent utilisé dans les réseaux sociaux personnels, mais il semble éloigné du monde professionnel, surtout pour s'adresser à des inconnus. Faut-il utiliser un style plus formel ? C'est celui qui tend à être légitime dans les mails et les autres modes de communication de l'entreprise, mais il semble déplacé dans le contexte « cool » de la communication digitale.

### **La crainte de la surveillance**

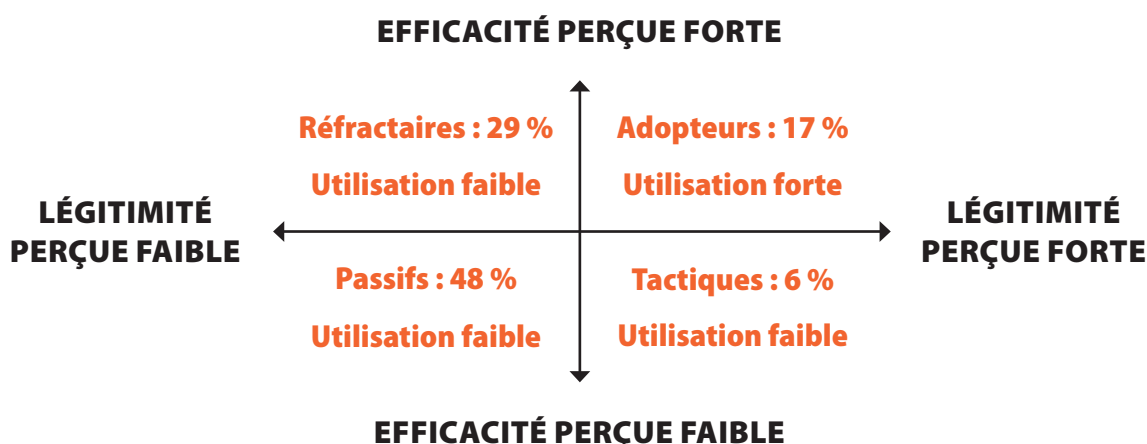
Qui, réellement, lit les contributions sur les réseaux sociaux d'entreprise ? Les membres des groupes et leurs administrateurs évidemment, mais qui d'autre ? Est-on certain qu'il n'existe pas une tour de contrôle, du côté des équipes RH, qui apprécierait la quantité et la qualité des contributions ?

Pour cet ensemble de raisons, les individus privilégient la relation directe avec leur manager. La relation est stable ; ses codes sont bien établis. Il semble donc que les modes de coordination bureaucratiques s'imposent et tendent à rendre difficiles des modes de coordination par ajustement mutuel.

# QUI SONT LES UTILISATEURS ?

Les entretiens, confrontés aux modes d'utilisation, permettent de proposer une typologie des utilisateurs des réseaux sociaux d'entreprise.

## Typologie des utilisateurs dans les entreprises étudiées



**Les Adopteurs** (17 % de l'échantillon étudié) ne craignent pas de mettre en avant leurs propositions et, donc, d'exposer d'éventuelles erreurs. Ils sont capables de faire cohabiter modes de coordination bureaucratiques et ajustement mutuel principalement parce qu'ils ne craignent pas les menaces liées à la loyauté envers le manager. Ils sont les plus fréquents utilisateurs des réseaux sociaux d'entreprise.

**Les Tactiques** (6 % de l'échantillon étudié) n'attendent pas des réseaux sociaux d'entreprise qu'il développe leur performance. Ils leur accordent plutôt un rôle politique : ils les utilisent comme un phénomène à la mode, utile pour être bien vu plutôt que pour être efficace.

**Les Réfractaires** (29 % de l'échantillon étudié), à l'opposé, redoutent des menaces liées à la légitimité : crainte du jugement et crainte de la surveillance.

**Les Passifs** (48 % de l'échantillon étudié), enfin, n'accordent aucune confiance aux réseaux sociaux d'entreprise – tant en matière de légitimité que d'efficacité. Ils ne contribuent que très rarement.

# CONCLUSIONS

La faible utilisation des réseaux sociaux d'entreprises, en contrepoint avec la popularité des réseaux sociaux personnels, fait peser un doute sur leur capacité à développer rapidement des modes collaboratifs dans les entreprises françaises. L'héritage des rigidités hiérarchiques et bureaucratiques empreigne les esprits ; le pouvoir du manager et, au-delà de lui, la puissance de la ligne hiérarchique s'imposent et structurent les modes de coordination entre l'ensemble des acteurs. Comment, dans ces conditions, aider les entreprises à faire émerger des modes de coordination plus collaboratifs entre salariés ?

## **Des objectifs et un pilotage quantitatif du déploiement**

Dans les entreprises étudiées, les objectifs assignés aux réseaux sociaux sont des indicateurs de déploiement (nombre d'utilisateurs ou d'inscrits).

Reste à les connecter à des objectifs et des indicateurs de performance de l'entreprise. Encore faut-il donc montrer les liens entre ces réseaux et la performance ou la création de valeur des équipes. Dans quelle chaîne de valeur - dont la variable finale serait la performance collective - peut-on les inscrire ? La mise en place d'outils digitaux doit être référée à une chaîne de causalité : elle doit être objectivée et mesurée selon ses conséquences quantifiables sur les comportements, donc, *in fine*, sur les performances individuelles et collectives. Cette analyse doit être menée par métiers. Un réseau social d'entreprise mis à disposition de techniciens pourrait, par exemple, réduire le temps consacré à la recherche d'informations, l'investissement en formation présentielle ou augmenter la qualité des interventions chez les clients. Les indicateurs d'engagement et d'ajustement utilisés dans cette étude peuvent permettre d'étudier combien un réseau social d'entreprise crée ou non des collaborations entre membres d'équipes hétérogènes. Ces mesures simples peuvent servir aisément d'outils de pilotage et de définition d'objectifs.

### **D'autres moyens de déploiement, d'autres engagements de l'entreprise**

Les actions de formation consacrées au maniement des applications sont-elles utiles ? Le temps où les interfaces étaient arides et demandaient une formation est révolu. Mais, surtout, elles n'atteignent pas les réels freins : la persistance des modes de coordination hiérarchiques. Rendre possible l'assouplissement de ce pouvoir demande la mise en place de garanties pour les contributeurs éventuels : droit à l'oubli, règles en matière d'usage des données ou garanties en matière de confidentialité. On ne doute pas de l'intérêt de concevoir des organisations plus agiles. On ne doute pas non plus que les outils digitaux sont un moyen clé pour y parvenir. La transversalité crée de la valeur. Mais, dans les cas étudiés dans cette étude, l'objectif n'est pas atteint.

Les salariés ont donc besoin d'un cadre de confiance renouvelé et adapté à ces nouveaux territoires numériques. RSE et numérique sont un moyen de reconstruire ce cadre en formulant des engagements autour de deux questions :

- comment réguler les gains issus de ces nouvelles formes de productivité ? Le partage d'informations est un partage de compétence. Il crée de la valeur. Est-il un travail ? Comment est-il récompensé ?
- quelle sécurité ? Quels engagements l'entreprise peut-elle prendre concernant l'usage éthique des données ?

Et ces garanties multiples, qui engagent l'entreprise, lui offrent l'opportunité de construire, de définir et de donner à voir ses engagements en matière de responsabilité numérique.



# MÉTHODOLOGIE

## Sondage

Questionnaire en ligne, résultats de septembre 2017. 1 206 répondants dont 32 % appartenant à des entreprises de plus 5 000 salariés.

## Étude quantitative

Deux types de groupes de tailles différentes ont été analysés, en récoltant des données individuelles comme l'identité, le sexe, l'âge, le métier et l'entité du collaborateur et des données collectives telles que le nombre de groupes, le nombre de membres par groupe.

### Indicateurs de l'analyse :

- le nombre de membres : le plus petit groupe analysé est composé de 80 membres, et le plus grand groupe est composé de 1 236 membres. Au total, 4 539 individus ont été analysés.
- le type de groupe : les groupes dits « corporate » qui sont des groupes d'informations générales et les groupes dits « métier » qui sont dédiés aux métiers exercés dans l'entreprise,
- le nombre d'administrateurs : les administrateurs sont les créateurs du groupe : ils ont le pouvoir d'accepter des membres et de suppression sur le groupe,
- le pourcentage d'administrateurs étant aussi des managers,
- le pourcentage de membres appartenant à la même équipe que le manager créateur du groupe,
- le pourcentage de contributeurs appartenant à la même équipe que le manager créateur du groupe

### Indicateurs d'engagement :

- groupes hors manager = 7,4
  - groupes avec manager = 62,9
- $R^2 = 8$  ( $p < 0,001$ ).

**Indicateurs d'ajustement** :  $k = 88$  ( $p < 0,001$ ) ;  $R^2 = 75$

## Étude qualitative

54 entretiens ont été conduits pour analyser les motivations aux comportements des individus.

# À PROPOS DE LA CHAIRE INTELLIGENCE RH & RSE DE L'IGS-RH

Les organisations, les individus et de multiples parties prenantes produisent continûment des informations en lien avec l'emploi, les performances, et, plus généralement, les RH. Ces informations sont variées et abondantes. Elles constituent désormais l'environnement des individus et des organisations. La Chaire a pour objectifs d'éclairer comment les individus et les organisations perçoivent, traitent, apprécient et tirent parti de ces informations RH. Elle s'interroge sur la valeur de ces informations et de leur place dans la performance des organisations. Elle cherche donc à poser des modèles capables de mesurer l'impact de ces données pour la création de valeur des entreprises.

Pour mener à bien ce projet ambitieux, la chaire étudie les multiples aspects et parties prenantes de la valeur de l'information RH :

- comment les entreprises peuvent-elles mieux utiliser et valoriser leurs données sociales ? Quelles nouvelles expertises développer autour de ces informations ?
- comment les entreprises peuvent-elles rendre possible la création, la diffusion et l'utilisation des informations dans leurs organisations ?
- comment les individus font-ils usage de ces opportunités ? Quelle valeur leur accordent-ils ?
- quelles en sont les conséquences sur les engagements en matière de RSE des entreprises ? Comment la RSE peut-elle faire surgir de nouvelles opportunités en matière d'information RH ?

**La chaire Intelligence RH & RSE est parrainée par BDO.**

## À PROPOS DE BDO :

BDO, 5<sup>ème</sup> réseau mondial d'audit et de conseil, accompagne les dirigeants et les entrepreneurs dans le développement de leurs projets. Entrepreneurs au service d'entrepreneurs, nos équipes pluridisciplinaires - finance, comptabilité, conseil, système d'information... - fournissent des solutions sur mesure à des entreprises qui vont des start-up aux grands comptes. Notre offre de services comprend des services en expertise sociale et conseil en ressources humaines, ainsi que du conseil en RSE. BDO est présent dans 40 bureaux en France et dans 159 pays dans le monde.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.bdo.fr](http://www.bdo.fr).





**IGS-RH** CHAIRE  
INSTITUT DE GESTION SOCIALE INTELLIGENCE  
RH & RSE

**CONTACT**  
**Jean PRALONG**  
jpralong@groupe-igs.fr

**IGS-RH**  
12, rue Alexandre Parodi  
75010 PARIS