



# Baromètre des Réseaux Sociaux Internes d'Entreprise

5 Juin 2012

# Synthèse du baromètre

## Sommaire

Synthèse du baromètre.....	1
Introduction.....	4
Thème 1 : Votre entreprise et les RSI.....	5
De quel secteur d'activité dépend votre entreprise ?.....	5
Combien de collaborateurs compte votre entreprise / groupe ? .....	5
Quelle fonction occupez-vous ? .....	5
Selon vous, à quel degré votre entreprise s'intéresse-t-elle au numérique ? .....	6
Y a-t-il une réflexion stratégique autour du réseau social ? .....	6
Qui s'est chargé du développement de votre RSI ? .....	7
L'outil est-il basé sur une solution externe (éditeurs) ?.....	7
L'accessibilité du RSI.....	8
Quel est votre intérêt pour le numérique ? .....	9
Quelle responsabilité avez-vous dans le réseau social de votre entreprise ?.....	10
Résumé .....	11
Thème 2 : les usages des RSI .....	12
Quelle est la vocation de votre RSI ?.....	12
Quelles fonctionnalités sont disponibles dans le RSI ? .....	13
Quelles sont les fonctionnalités les plus utilisées ? .....	14
Quelles sont les fonctionnalités les moins utilisées ? .....	14
Pourquoi ? .....	15

Quels usages ont été développés à partir de ces fonctionnalités ? .....	15
D'autres usages se sont-ils développés ? .....	16
Résumé .....	17
Thème 3: Aspects organisationnels et futur des Réseaux Sociaux Internes (RSI).....	18
Quelles sont les catégories de personnes les plus actives sur le RSI ?.....	18
Selon vous, la mise en place du RSI a-t-elle globalement permis un changement dans les rapports des collaborateurs avec leurs managers ?.....	18
Quelle est la position des managers par rapport au RSI ? .....	19
Cela avait-il été anticipé au moment de la mise en place du RSI ? .....	20
Selon vous, le mail peut-il remplacer en interne le mail/l'intranet ? .....	20
Le RSI est-il ouvert à des utilisateurs en externe ?.....	20
Si le RSI est ouvert, à quels utilisateurs l'est-il ? .....	20
Si le RSI est ouvert, à quels autres utilisateurs est-il ouvert ? .....	21
Résumé .....	22
Thème 4 : Accompagnement et mise en place du RSI .....	23
Comment vous êtes-vous assuré du déploiement efficace du RSI ?.....	23
Comment s'assurer du déploiement efficace du RSI ?.....	23
Quel rôle doit jouer la DRH face au développement du RSI ?.....	24
Un recueil des besoins a-t-il été effectué avant la mise en place du RSI ? .....	24
Participation des collaborateurs à la réflexion du RSI.....	25
Lors de la mise en œuvre du RSI avez-vous testé l'outil à l'aide d'un groupe pilote ? .....	25
Quels sont les trois freins principaux au projet RSI ? .....	26
Autre : Quels sont les trois freins principaux au projet de RSI ? .....	26
Quels sont les trois freins pour les utilisateurs du RSI ?.....	27
La mise en place du RSI a-t-elle été accompagnée d'une campagne de communication ?.....	28
Y'avait-il d'autres raisons pour cette campagne de communication ? .....	28

Une formation destinée aux utilisateurs a-t-elle été mise en place ? .....	29
Avez-vous mis en place des moyens d'assistance pour les utilisateurs ? .....	29
Un community management a-t-il été instauré pour lancer et développer l'outil ?.....	30
Sous-estimation des moyens.....	30
Résumé .....	31
<b>Thème 5 : Gouvernance du RSI et risques liés à son utilisation.....</b>	<b>32</b>
Les informations du RSI sont-elles profilées par fonction ? Par niveau hiérarchique ?.....	32
Faut-il s'inscrire comme membre pour accéder au contenu ?.....	32
Y a-t-il eu des dérives sur le RSI ? .....	33
Y a-t-il déjà eu d'autres types de dérives sur le RSI ? .....	33
En cas de dérives comment celles-ci sont-elles modérées ? .....	34
Avez-vous d'autres manières de modérer les dérives ? .....	34
Existe-t-il une charte d'usage pour l'utilisation du RSI ? .....	34
Si oui la signature/l'approbation est-elle obligatoire pour accéder au contenu ?.....	35
Résumé .....	36
Conclusion .....	37

## Introduction

L'étude que vous allez lire est le premier baromètre des Réseaux sociaux internes réalisé non pas par une agence ou un éditeur mais suite à une collaboration entre une grande école française, le CELSA, et une association de responsables d'entreprise : l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise.

La vocation de l'Observatoire est certes de réunir des responsables d'entreprises pour réfléchir aux sujets de transformation autour des Réseaux sociaux d'entreprise mais aussi de lancer des ponts vers les responsables de demain, que sont les étudiants, afin de bénéficier de leurs réflexions et leur apporter notre vision de l'entreprise et des RH de demain.

Pour cette première année nous avons fait le choix de sélectionner les répondants afin d'avoir un panel restreint mais extrêmement qualifié qui a permis aux étudiants en Master RH du CELSA de mener individuellement et par téléphone les entretiens de réponse au questionnaire.

Les éléments d'analyse suite à ces questionnaires permettent de dessiner l'approche par les grandes entreprises des réseaux sociaux internes.

Un premier élément qui est ressorti avec force c'est que le choix des responsables de ce type de projet ne s'est pas fait au hasard : les répondants étaient en grande majorité fortement intéressés par la question du digital entreprise et directement impliqués dans son développement.

La place des RH est tout aussi intéressante, son rôle n'est pas toujours clairement défini mais que ce soit en relais, sponsor ou initiateur les RH sont fortement impliqués dans le projet RSI. Ceci n'est pas étranger à la dimension managériale et organisationnelle de ces projets ainsi qu'à la notion de performance sociale.

Les fonctionnalités les plus utilisées sont celles de la collaboration, du partage des bonnes pratiques, la professionnalisation reste l'un des moteurs de la mise en place d'un RSI et de la sociabilisation qui l'accompagne.

L'accompagnement du changement est facilité par une association des futurs utilisateurs dès en amont du projet bien que les aspects d'évolutions du management soient peu abordés.

Il est encore difficile de parler de ROI pour les réseaux sociaux mais on peut parler de ROSL, Return On social Link avec des effets sur la transparence, la réactivité de l'information ainsi que plus de souplesse et de proximité entre les salariés de l'entreprise.

Les freins identifiés sont aussi bien culturels que techniques et concernent les salariés comme les managers. Les uns sur la traçabilité de leurs échanges, connexions, les autres sur l'impact en terme de pouvoir de l'introduction de tels usages et outils.

Ce premier baromètre permet d'identifier des pistes qui seront exploitées de façon plus précise dès l'année prochaine puisque ce baromètre si vous le jugez utile sera reconduit chaque année avec des améliorations et innovations.

Il permettra aussi de nourrir les réflexions menées au sein de l'Observatoire ainsi que nos sujets d'ateliers et de rencontre.

Je vous en souhaite bonne lecture.

**Vincent BERTHELOT**

*Directeur du Pôle veille stratégique*

[vincent.berthelot@ratp.fr](mailto:vincent.berthelot@ratp.fr)

## **Thème 1 : Votre entreprise et les RSI**

### **De quel secteur d'activité dépend votre entreprise ?**

Les domaines d'activité des entreprises interrogées sont très variés : 20% des entreprises appartiennent au secteur du commerce et de la distribution. Viennent ensuite les secteurs de la banque/ assurances (16%) et des services (12%).

### **Combien de collaborateurs compte votre entreprise / groupe ?**

La majorité des entreprises sont de très grands groupes : plus de 100 000 personnes pour 52% des répondants et les entreprises de plus de 10 000 salariés représentent 88% des répondants. Les grands groupes, notamment ceux du CAC 40, ont presque tous mis en place un RSI, par stratégie effet de mode, et/ou esprit concurrentiel. Cependant les PME s'y mettent doucement, à leur rythme. Les 8% d'entreprises de moins de 1500 collaborateurs nous montrent que les RSI ne sont pas l'apanage des grands groupes.

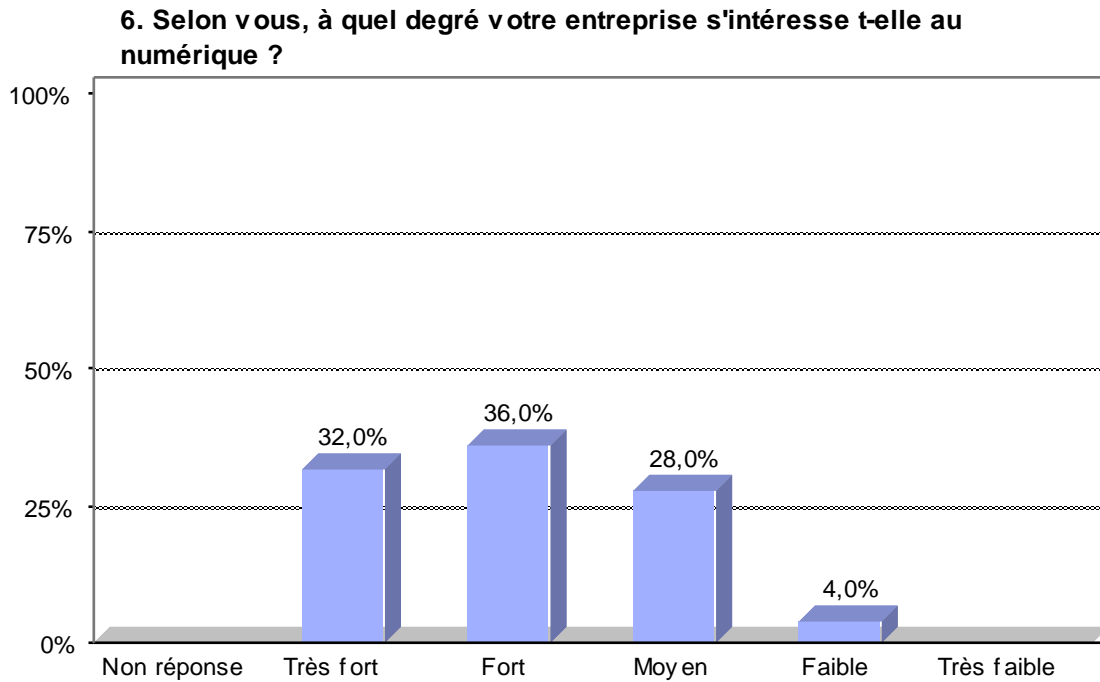
### **Quelle fonction occupez-vous ?**

Si 12% des répondants sont directeurs ou responsables de communication interne et 12% directeurs ou responsables des ressources humaines, 60% des répondants ne retrouvent pas leur fonction dans les choix proposés. Cependant la moitié de ces fonctions sont rattachées à la fonction RH, les autres à la communication ou aux SI.

Cela indique une diversité des postes dont la fonction est tout ou partie dédiée aux RSI mais avec une forte présence RH. La fonction est parfois un poste à part et parfois un projet pour le répondant.

## Selon vous, à quel degré votre entreprise s'intéresse-t-elle au numérique ?

Les entreprises répondantes ont globalement un fort intérêt pour le numérique : 68% présente un intérêt « très fort » ou « fort » pour cette problématique. Ce fort intérêt pour le numérique se traduit aussi dans l'importante présence de ces entreprises sur les réseaux sociaux puisque 92% des entreprises interrogées ont une visibilité sur les réseaux sociaux externes.



## Y a-t-il une réflexion stratégique autour du réseau social ?

88% des interrogés ont répondu par l'affirmative, ce qui démontre que le réseau social interne est devenu pour la grande majorité des entreprises une question centrale qu'elles aient déjà démarré un projet ou qu'elles soient encore en cours de réflexion.

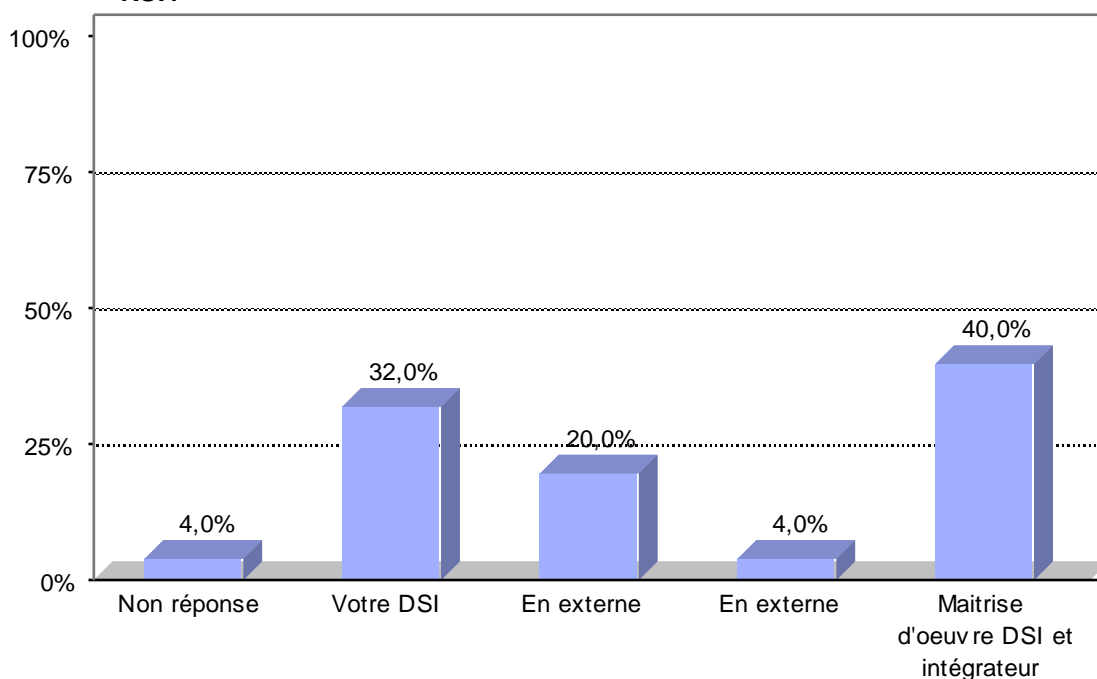
Cela signifie aussi que le Réseau social interne n'est plus le projet d'une fonction qu'elle soit RH, COM ou SI mais est devenu un projet d'entreprise.

## Qui s'est chargé du développement de votre RSI ?

On perçoit une grande variété dans le mode de mise en place du réseau social : pour 40% des interrogés, la maîtrise d'œuvre a été réalisée par la Direction des systèmes d'information, avec l'aide d'un intégrateur. Par ailleurs, 32% affirment que seule la Direction des systèmes d'information a travaillé sur sa mise en œuvre mais c'est le tandem DSI et intégrateur qui semble le choix le plus populaire avec 40% de répondants.

De manière générale le réseau social implique fortement le service informatique des entreprises dans sa mise en œuvre comme son développement.

### 8. Qui s'est chargé du développement (maîtrise d'œuvre) de votre RSI?



## L'outil est-il basé sur une solution externe (éditeurs) ?

A 64%, la réponse est affirmative : en effet, la mise en place d'un réseau social interne passe souvent une collaboration avec des éditeurs externes de type Sharepoint, IBM, JaliOS... qui facilitent l'interfaçage avec les données et les services de l'entreprise et rassurent sur la maintenance et la capacité d'évolution. Chaque type d'éditeurs fournit des fonctionnalités spécifiques, de la co-édition de contenus à la création de communautés.

En revanche, plus d'un tiers des personnes interrogées déclarent que leur entreprise n'a pas utilisé d'éditeur externe pour faire fonctionner leur réseau social, s'appuyant sur les ressources informatiques déjà disponibles et mises à jour par le service IT.



## L'accessibilité du RSI

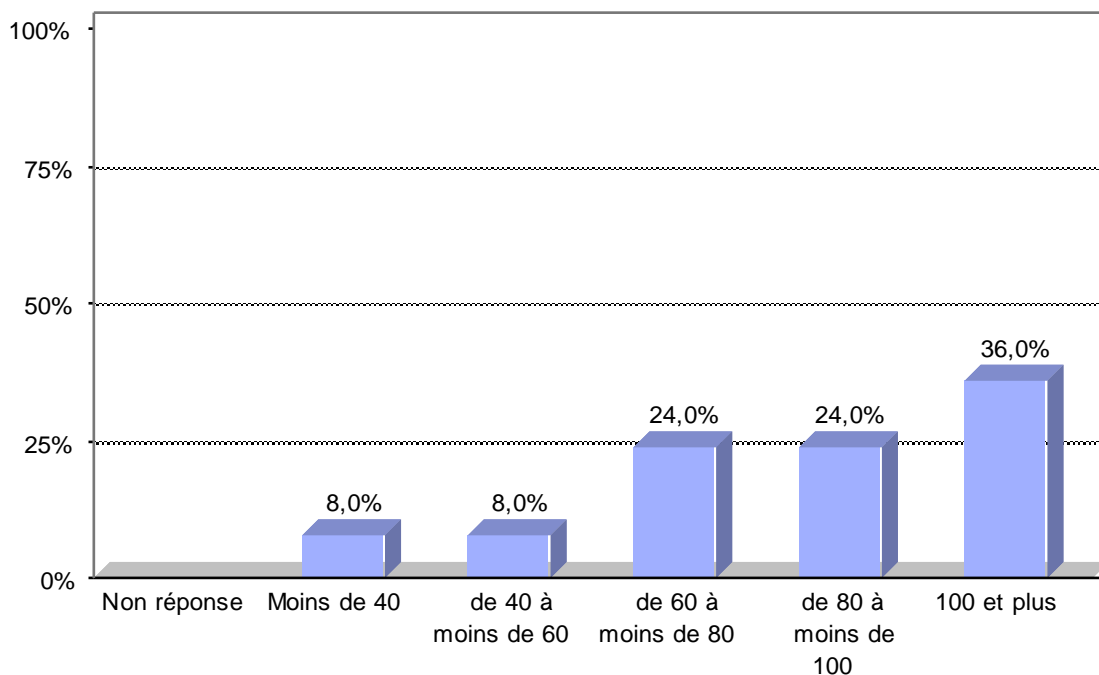
88% des entreprises que nous avons interrogées ont au moins un RSI, néanmoins, ces RSI ne sont pas accessibles par tous et de la même manière :

L'accès au RSI dépend premièrement de l'accès à du matériel informatique. Les pourcentages d'accès sont importants dans notre échantillon puisque pour 36% des répondants, 100% de l'effectif a accès à du matériel informatique : il s'agit principalement d'entreprise employant des cadres en grande majorité. 80% des répondants affirment que plus de 50% des effectifs de leur entreprise ont accès à du matériel informatique.

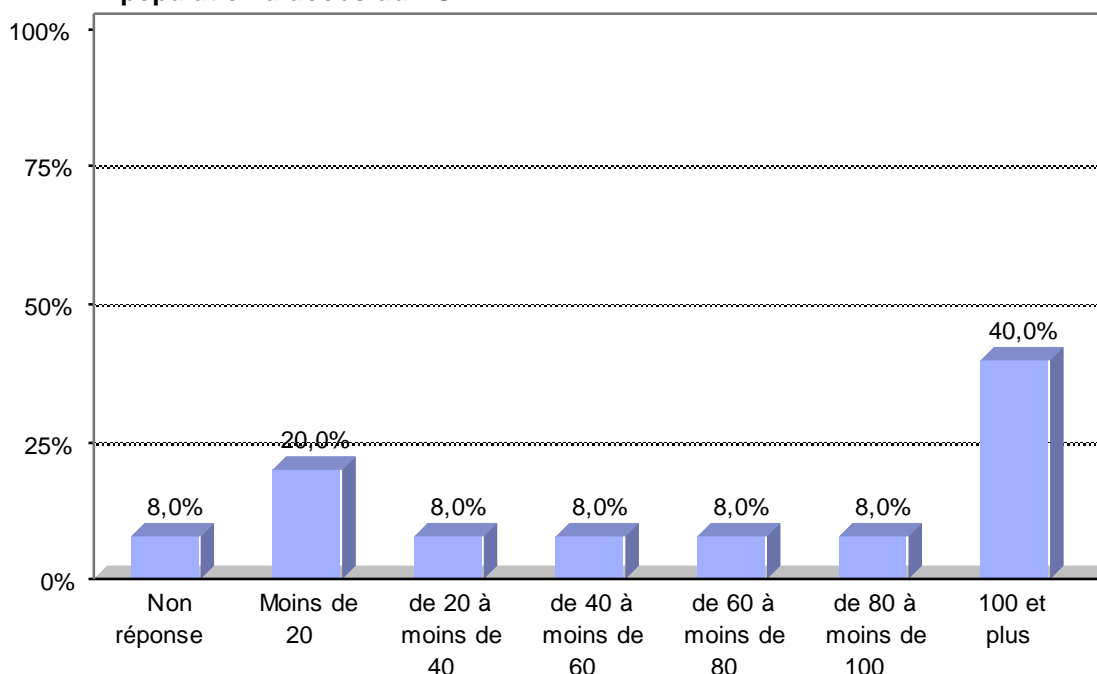
Plus surprenant, dans la grande majorité des cas, avoir un accès informatique ne suffit pas pour accéder au RSI. Seuls 40% des répondants rapportent que 100% des salariés ayant du matériel informatique ont accès au RSI et pour 28% des répondants, moins de 40% des salariés informatisés ont accès au RSI.

L'accessibilité au RSI se définit aussi en fonction du ou des RSI présents : chacun n'ayant pas accès au même réseau. Ces RSI prennent des formes variées puisque 16% des entreprises possèdent quatre RSI et une, plus de six ! Ces RSI peuvent effectivement être soit profilés par fonction / zones, soit communs à tous. Il s'agit ici d'une décision stratégique sur le sens que l'on donne à son réseau Social Interne.

**13R1. Classes sur Quel % de la population de votre entreprise a accès a du matériel in**



#### 14R2. Classes sur Parmi ces derniers : quel pourcentage de la population a accès au RS



#### Quel est votre intérêt pour le numérique ?

En tant qu'utilisateur toutes les personnes interrogées ont un grand intérêt pour le numérique: intérêt fort pour 24% des répondants, intérêt très fort pour 76% des répondants.

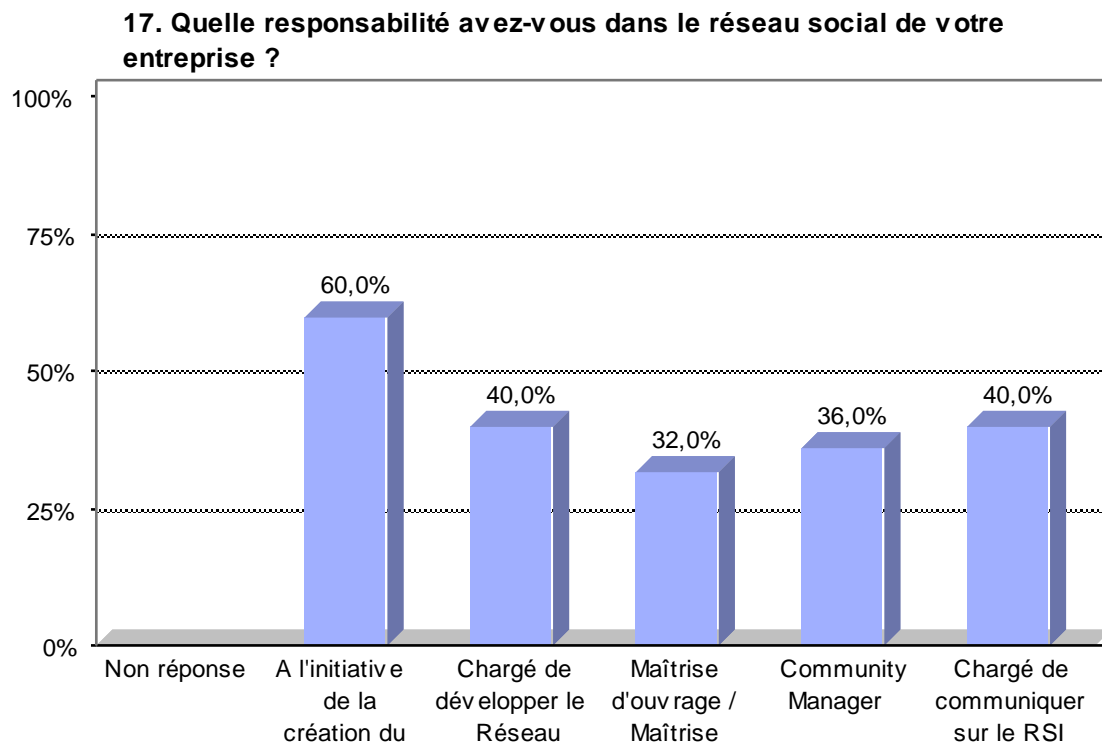
Ainsi donc, ces personnes qui ont un lien direct avec le RSI de leur entreprise, qu'ils soient membres de la DRH, de la Dir Com ou des fonctions supports et informatiques, qu'ils soient à l'initiative du RSI (60%), ou bien qu'ils le développent (40%) ou communiquent à son sujet (40%) ont eux-mêmes un intérêt très fort ou fort pour le numérique. La mission professionnelle des responsables des RSI est soutenue par un intérêt personnel pour le domaine du numérique. Cet intérêt personnel est un atout essentiel.

L'intérêt des répondants est directement en lien avec leurs fonctions, mais ils n'insistent pas tous sur les mêmes aspects. On peut dégager quelques grands thèmes comme la transformation (induite par les nouvelles technologies), puis le développement de la compétence et des performances (« avantage concurrentiel », « source d'apprentissage et de professionnalisation »).

Les répondants voient donc dans le numérique à la fois une nécessité de s'y adapter (« accompagner les différentes transformations actuelles »), et une opportunité de mieux communiquer et de développer la performance de l'entreprise.

## Quelle responsabilité avez-vous dans le réseau social de votre entreprise ?

60% déclarent être à l'initiative du réseau social interne, ce qui est peu surprenant étant donné leurs fonctions et montre la légitimité du panel interrogé. Le reste des responsabilités se partage à part presque égales entre le développement du réseau sociale interne (40%), la maîtrise d'œuvre (32%), le community manager (36%), et le chargé de communication du RSI (40%). On peut donc souligner l'importance accordée à l'accompagnement du changement dans la mise en place d'un RSI.



## Résumé

La plupart des répondants sont issus d'entreprise de grande taille, et pour la majorité des secteurs du commerce ou de la distribution. On constate que le secteur a moins d'influence que la taille sur l'engagement de l'entreprise vis-à-vis du numérique. Ces entreprises sensibilisées fortement au numérique ont presque une présence sur les réseaux sociaux externes (92%), en parallèle des réseaux sociaux en interne (un seul réseau social interne pour 48% des entreprises).

Les répondants présentent en grande majorité un fort (36%) ou très fort (32%) intérêt pour le RSI, ce qui n'est pas surprenant étant donné qu'ils occupent des fonctions en lien avec le RSI. On constate également que toutes les entreprises ou presque possèdent une visibilité sur les réseaux sociaux externes traduisant par là un besoin de s'adapter au développement de l'internet et à leurs concurrents. Le RSI est presque devenu une nécessité pour l'entreprise, ce qui explique que dans 88 % des cas il y a eu une vision stratégique avant d'implémenter le RSI.

Le DSI apparaît comme un acteur indispensable de la mise en place du RSI, car que le développement se fasse en interne ou en externe il y a toujours nécessité au niveau de ces grandes entreprises d'assurer la cohérence voir les interfaces avec le SIRH, l'annuaire d'entreprises et d'autres branches capitales du SI de l'entreprise.

Les liens entre les répondants et le RSI divergent mais sont globalement forts. La plupart sont plus ou moins en lien avec les ressources humaines que ce soit par le recrutement, la marque employeur, le sociale, le marketing RH, et une partie significative travail en lien avec l'innovation (notamment l'innovation 2.0). Il semble que la plupart soit sur des fonctions novatrices en matière de web 2.0.

Un constat important à souligner : malgré l'intérêt des répondants et des entreprises vis-à-vis des RSI les salariés y ayant accès sont peu nombreux. En effet ils n'ont pas tous accès au matériel informatique et seul 40% des répondants affirment que 100% de leurs salariés ont accès au RSI.

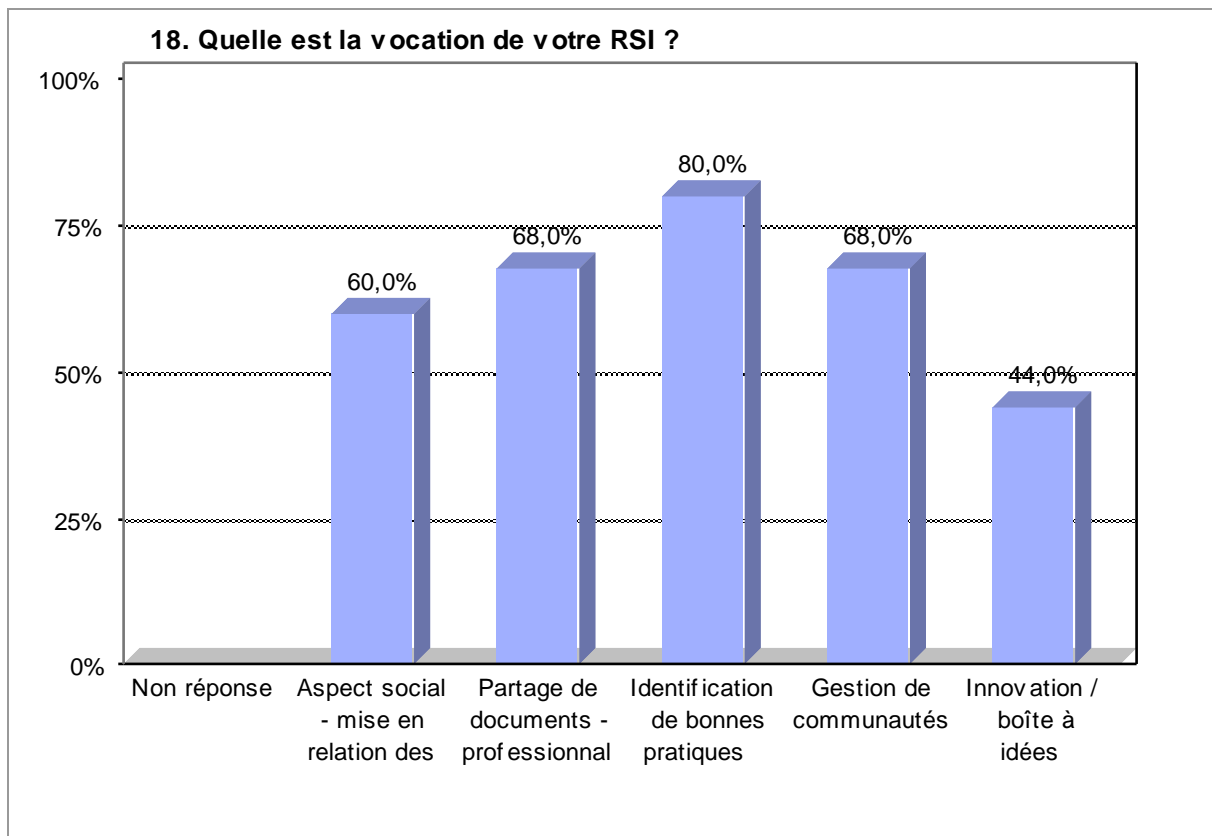
## Thème 2 : les usages des RSI

### Quelle est la vocation de votre RSI ?

80% des sondés voient le RSI comme un moyen de déceler des bonnes pratiques au sein de leur entreprise. Presque autant de répondants considèrent que le RSI permet la gestion de communautés, tout autant que le partage des documents professionnels (68%).

Cependant, contrairement à ce que l'on pourrait croire, seuls 60% envisagent l'aspect social du RSI développé dans la mise en relation des collaborateurs, et 44% le perçoivent comme un moyen de générer de l'innovation ou de faire naître de nouvelles idées.

Nous sommes donc avant tout sur des objectifs de performance sociale des RSI et non pas de climat social.



## Quelles fonctionnalités sont disponibles dans le RSI ?

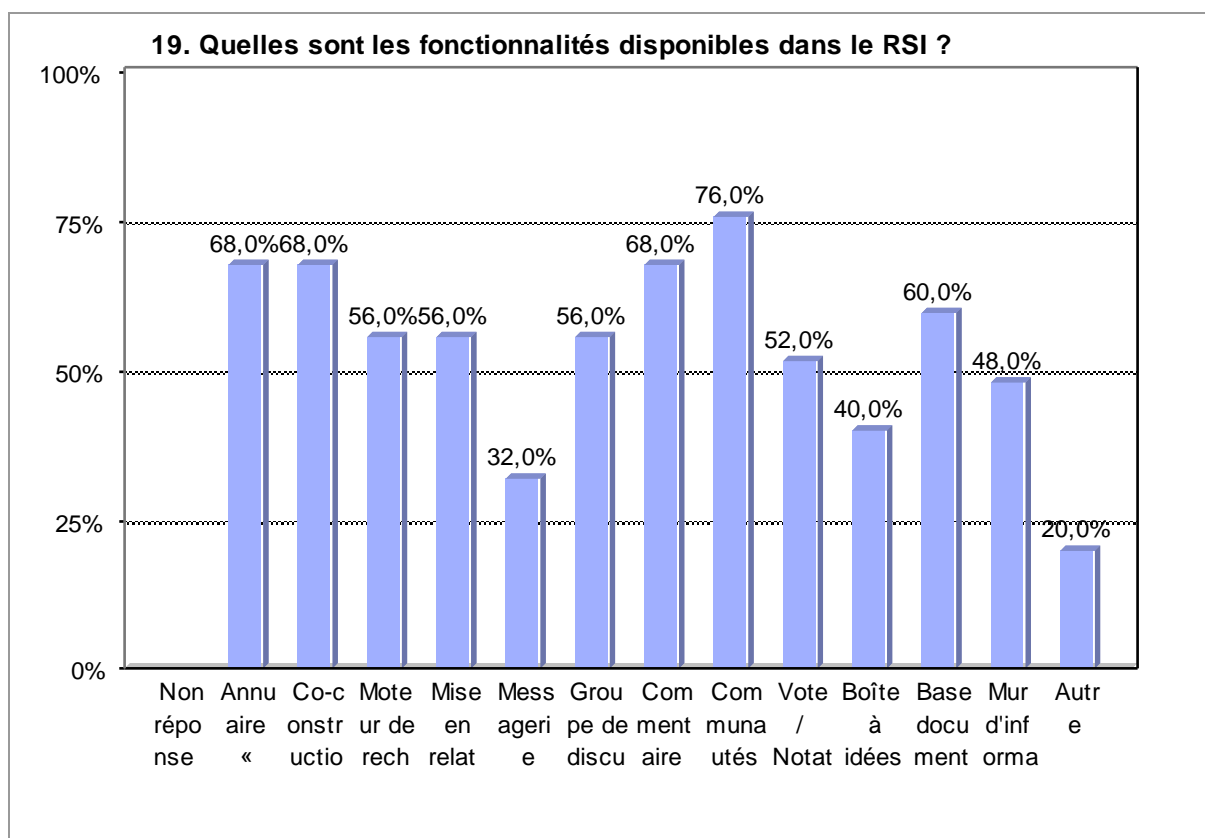
Au niveau des fonctionnalités présentes, les réponses viennent confirmer qu'une des vocations principales du RSI est la mise en place de communautés et le support à la collaboration et sociabilisations.

La mise en relation des salariés est une des fonctionnalités proposée par les RSI. 68% d'entre eux comportent un Annuaire « intelligent » avec une fiche pour chaque salarié. Ces fiches individuelles permettent, pour 76% des RSI de proposer l'inscription à des communautés ouvertes et/ou fermées.

Ces communautés permettent à leurs membres d'échanger (56% des RSI comportent des groupes de discussion et 56% permettent d'entrer en relation avec d'autres salariés) et de commenter (pour 68% des RSI) les différents documents proposés.

68% des entreprises interrogées utilisent leur RSI pour co-construire leurs documents et permettre à leurs salariés de les modifier directement en ligne. Dans une approche similaire, 60% des RSI comportent une base documentaire permettant la mise à disposition de documents de référence.

La notion de partage de documents est ainsi très présente.



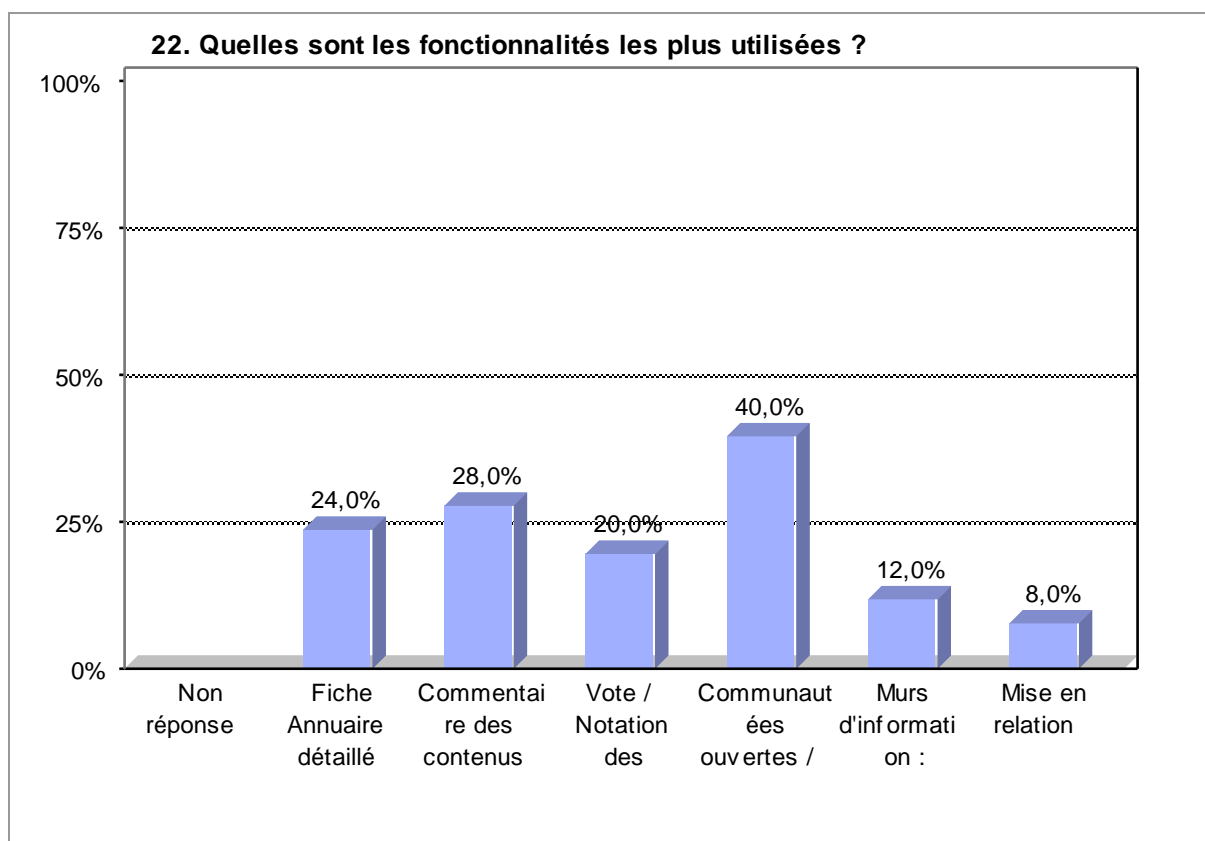
Sur les 25 entreprises interrogées, seules 8 ont décrit d'autres fonctionnalités disponibles dans leur RSI. Cela va du : « Suivi d'activité », au « Chat/ Sondage » en passant par « l'extension sur les téléphones portables ».

A la question « avez-vous d'autres outils participatifs ? », seules 19 entreprises sur les 25 interrogées ont répondu. Les réponses sont variées : 12 entreprises interrogées utilisent un « wiki », 9 entreprises ont des blogs à disposition et 9 entreprises se servent d'une WebTV. De plus, 5 entreprises ont souligné l'existence d'autres outils participatifs n'ayant pas été nommés précédemment.

## Quelles sont les fonctionnalités les plus utilisées ?

A travers cette étude, nous constatons que la fonctionnalité la plus utilisée est l'inscription à une communauté (40%), qu'elle soit ouverte ou fermée.

L'une des raisons qui justifie l'utilisation massive des communautés est que les utilisateurs recherchent à travers le réseau social à entrer en contact avec des collaborateurs pour échanger sur des problématiques liées à leurs fonctions ou leur pays, région de rattachement. Le commentaire des contenus (28%) ainsi que l'annuaire détaillé (24%) sont les deux autres fonctionnalités les plus utilisées. A travers le commentaire des contenus, les salariés cherchent à interagir en ligne avec d'autres collaborateurs. L'utilisation de l'annuaire détaillé montre quant à lui que le réseau social est perçu par certains salariés comme un outil de reconnaissance puisque le compte est personnalisable et permet de rentrer en contact avec d'autres salariés. Enfin on peut noter que ce sont les deux moyens de participation les plus simples à utiliser qui sont dans un premier temps privilégiés.



## Quelles sont les fonctionnalités les moins utilisées ?

Les faibles taux de réponse à cette question rendent l'interprétation des résultats délicate.

On peut noter toutefois que le vote et la notation des contenus ne sont que peu utilisés (12%). L'une des hypothèses que nous pouvons avancer pour expliquer le manque d'utilisation du vote ou de la notation est que c'est une démarche engageante. En effet, l'utilisateur n'éprouve pas forcément le besoin de « juger ». L'annuaire détaillé est également l'une des fonctionnalités la moins utilisée (12%), ce qui peut paraître surprenant puisque elle figurait également parmi les plus utilisées. Nous pouvons avancer comme raison principale le fait que certains salariés n'ont pas envie ou ne portent pas d'intérêt à dévoiler à d'autres collaborateurs des informations jugées trop personnelles.

## Pourquoi ?

Les personnes interviewées nous ont offert sur cette question onze réponses différentes, propre à l'analyse de leur RSI. Cela peut ainsi être dû à « la culture faible du 2.0 », une utilité « complexe », « pas claire de l'outil », ou du moins, variable selon les équipes. D'autres part, les interviewés font des hypothèses : « Echec possible dans la diffusion car ce n'est pas considéré comme du travail », mettent en cause la « peur de se dévoiler sur un réseau officiel », se retournent contre « l'usage du mail officiel, certains contenus du RSI sont repris en pièce-jointe de mail », ou encore avouent que parfois, « on ne sait pas » pourquoi cela ne marche pas.

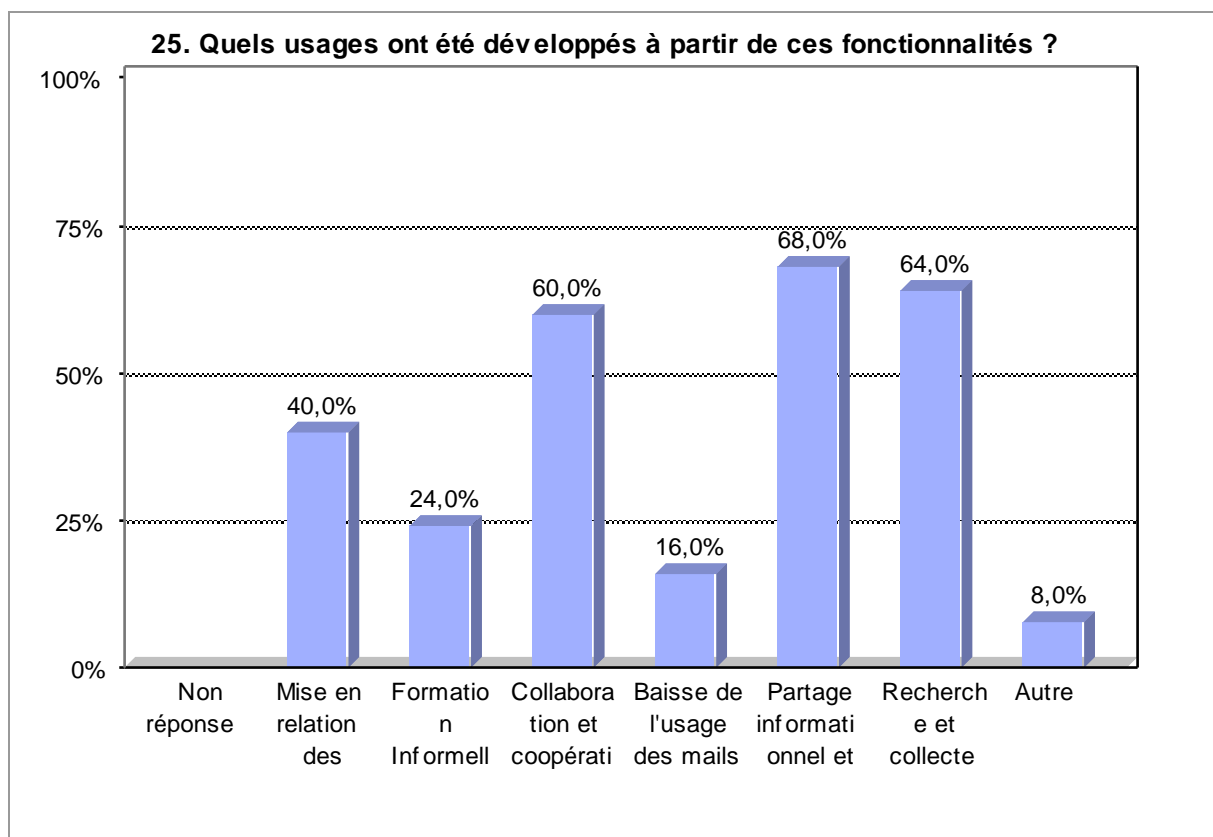
## Quels usages ont été développés à partir de ces fonctionnalités ?

Les usages développés suivent à la fois la vocation du RSI et les fonctionnalités proposées par ces derniers. Les salariés s'approprient ces fonctionnalités en fonction de leurs besoins.

La notion de partage et de collaboration ressortent de cette étude. 68% des entreprises ont constaté un usage du RSI pour partager des informations et documents et 60% pour collaborer et coopérer.

Les salariés utilisent également le RSI (dans 64% des cas) pour un travail de recherche d'information. Cette tâche, plus individuelle, n'en est pas moins liée à la fonction de partage de documents évoquée précédemment.

L'étude met en avant une des attentes premières des entreprises en termes de RSI : la professionnalisation et la collaboration avant la socialisation.





### **D'autres usages se sont-ils développés ?**

Nous disposons sur cette question de sept retours différents. Les évolutions de certains RSI se sont ainsi nourries d'usages nouveaux tels que le « reporting d'équipe, d'activité », de « glossaire d'abréviations et de termes », « la découverte des profils ».

Certains responsables ont aussi observés une « génération de lien social (transversalité) et international (réduire les distances) », un gain de temps pour le contact entre les équipes, et une poussée « d'idées, de concepts, de services. »

## Résumé

Les fonctionnalités relevant de la notation et des commentaires sont très peu utilisées ce qui démontre la crainte qui subsiste dans beaucoup d'entreprises de l'expression de ses convictions personnelles.

Les autres fonctionnalités répondent aux besoins de l'entreprise. Or, chaque entreprise est unique et chacune d'entre elles s'adapte à ses employés en tissant ou en défilant de nouvelles fonctionnalités.

De même, le pourquoi de l'utilisation ou du désintéressement de certaines fonctionnalités répond au contexte particulier de l'entreprise : les Responsables de RSI travaillent sur de l'humain, or, il est extrêmement difficile d'expliquer les raisons d'une réussite ou d'un échec d'une fonctionnalité, sans se nourrir de retours d'expérience en continu.

Enfin, les usages développés après la mise en service du RSI sont à mettre directement en lien avec les besoins des salariés. Ces besoins évoluent, sont latents et constituent l'imprévu quotidien des community managers.

En conclusion, les verbatims mettent en exergue le champ des possibles qui constitue la marge de manœuvre des responsables des RSI en France.

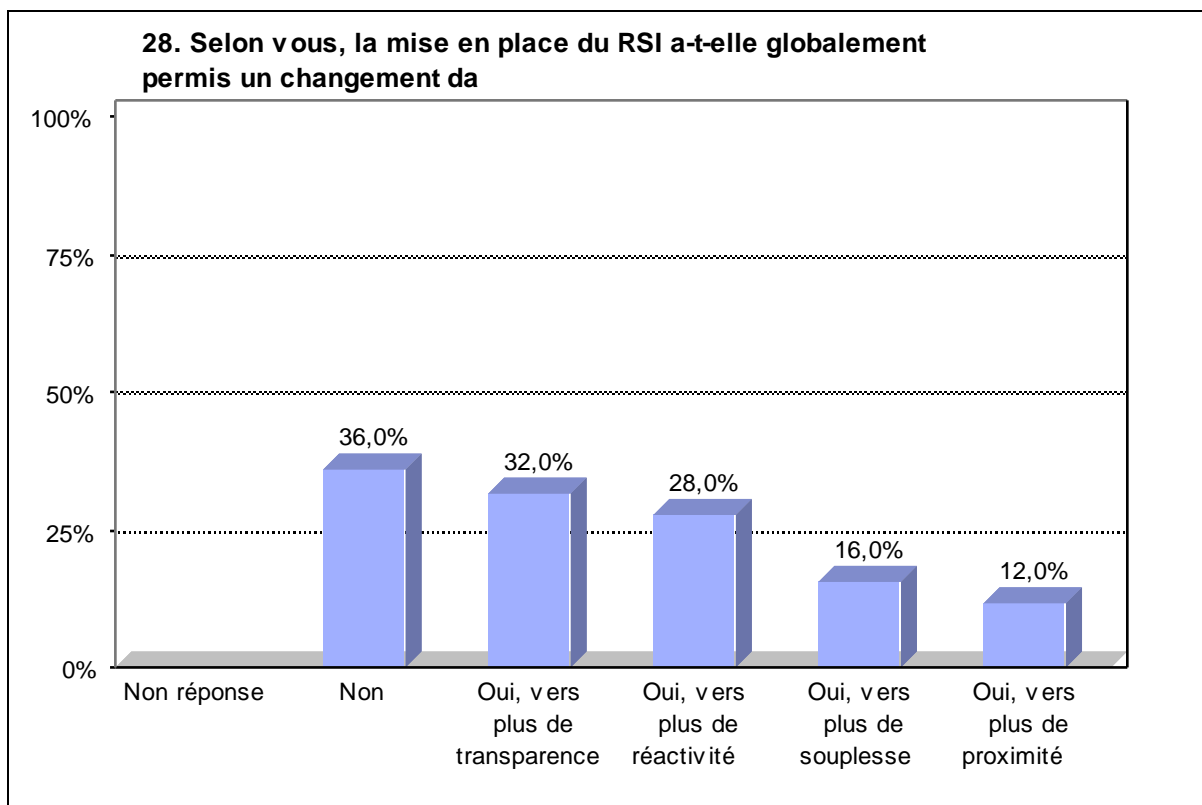
### Thème 3: Aspects organisationnels et futur des Réseaux Sociaux Internes (RSI)

#### Quelles sont les catégories de personnes les plus actives sur le RSI ?

Au sein des entreprises où un RSI a été mis en place, il semblerait que tous les salariés sans distinction y participent, 44% ont répondu les salariés et 40% les managers. 28% des répondants jugent quand même que les nouveaux entrants sont une population particulièrement active, affirmant ainsi d'une part le rôle du RSI dans le process d'accueil et d'intégration et d'autre part l'appétence des plus jeunes salariés pour ces outils.

#### Selon vous, la mise en place du RSI a-t-elle globalement permis un changement dans les rapports des collaborateurs avec leurs managers ?

Plus d'un tiers des répondants n'a constaté aucun changement dans la nature des échanges au sein de l'entreprise suite à la mise en place d'un RSI. Néanmoins, ceux invoquant un changement jugent que celui-ci a introduit plus de transparence (32%) et de réactivité (28%) dans les échanges. Rappelons que l'outil RSI n'est pas un outil miraculeux et que sans accompagnement du changement d'un point de vue managérial comme organisationnel son impact demeure limité.



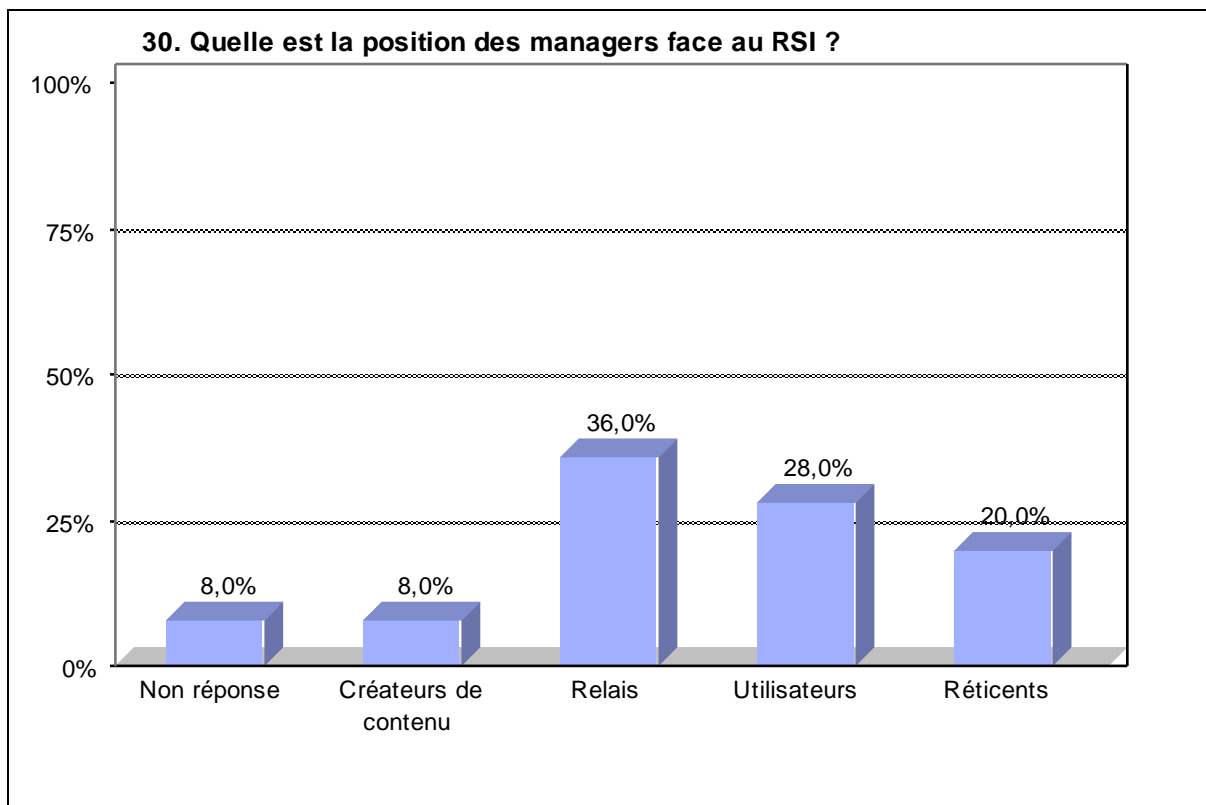
### Comment avez-vous constaté ces changements dans les rapports hiérarchiques ?

Ces changements, en particulier dans les relations entre managers et salariés, sont qualifiés ainsi par les répondants :

- Le RSI « rompt les relations strictement hiérarchiques et amène des gens qui se contactaient naturellement peu à le faire plus. »
- « Les collaborateurs osent davantage poser des questions sur des problématiques de management par exemple. Le dialogue est plus libre que dans la sphère réelle de l'entreprise. »

### Quelle est la position des managers par rapport au RSI ?

Les managers, bien entendu affectés par les changements évoqués ci-dessus, se positionnent dans leur utilisation du RSI essentiellement comme utilisateurs, voire relais de l'outil auprès des collaborateurs, selon les répondants. Malgré tout, une proportion non négligeable des répondants (20%) estime que les managers sont réticents à l'utilisation du RSI.



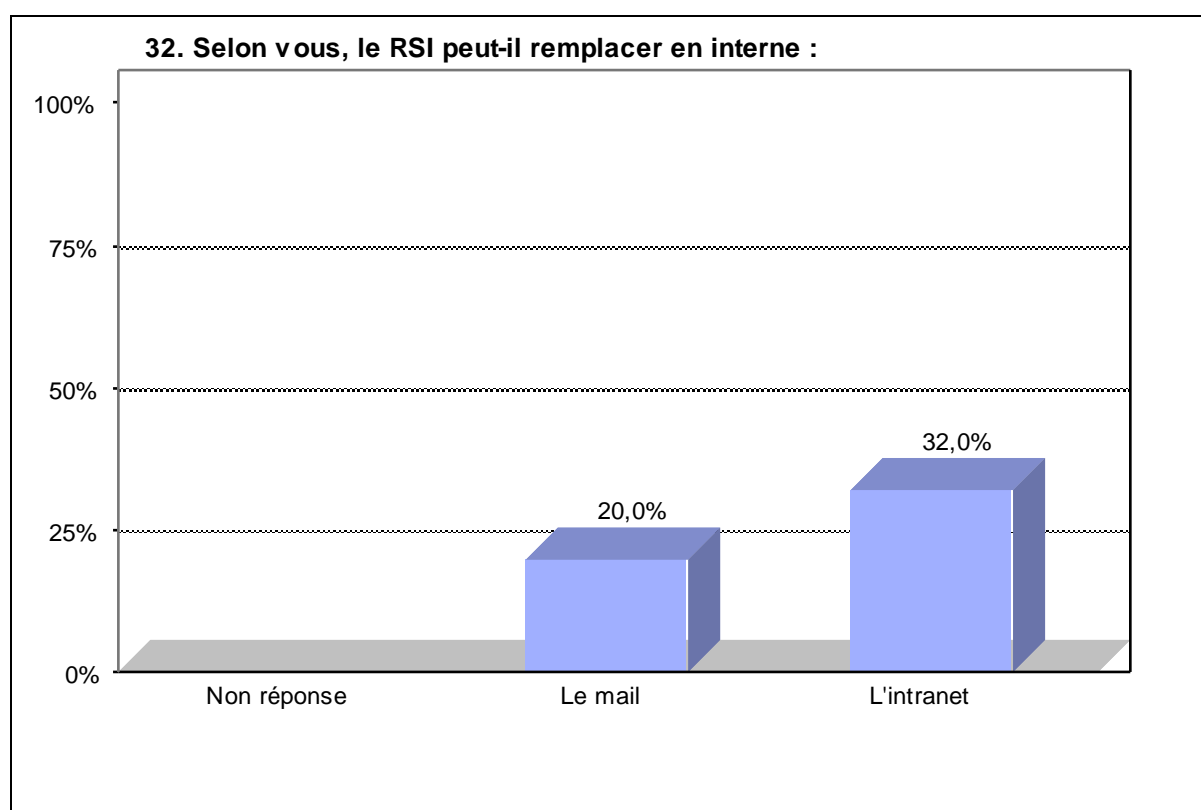
### Cela avait-il été anticipé au moment de la mise en place du RSI ?

On constate que de manière assez marquée (64%), les différents acteurs interrogés avaient effectivement anticipé le positionnement des managers au moment de la mise en place du RSI, 20% ne l'avait pas anticipé et 16% n'ont pas répondu.

### Selon vous, le mail peut-il remplacer en interne le mail/l'intranet ?

Confrontés à la question du futur des RSI, la moitié des répondants préfère ne pas se prononcer et semble donc être dans l'expectative vis-à-vis des évolutions du RSI. Peut-être même peut-on lire dans l'absence de réponse des personnes interrogées qu'elles ne pensent pas que le RSI remplacera un quelconque outil préexistant mais viendra bien s'y ajouter.

Un tiers est cependant convaincu que le RSI remplacera à terme l'intranet voire, pour 20% des répondants, le mail.



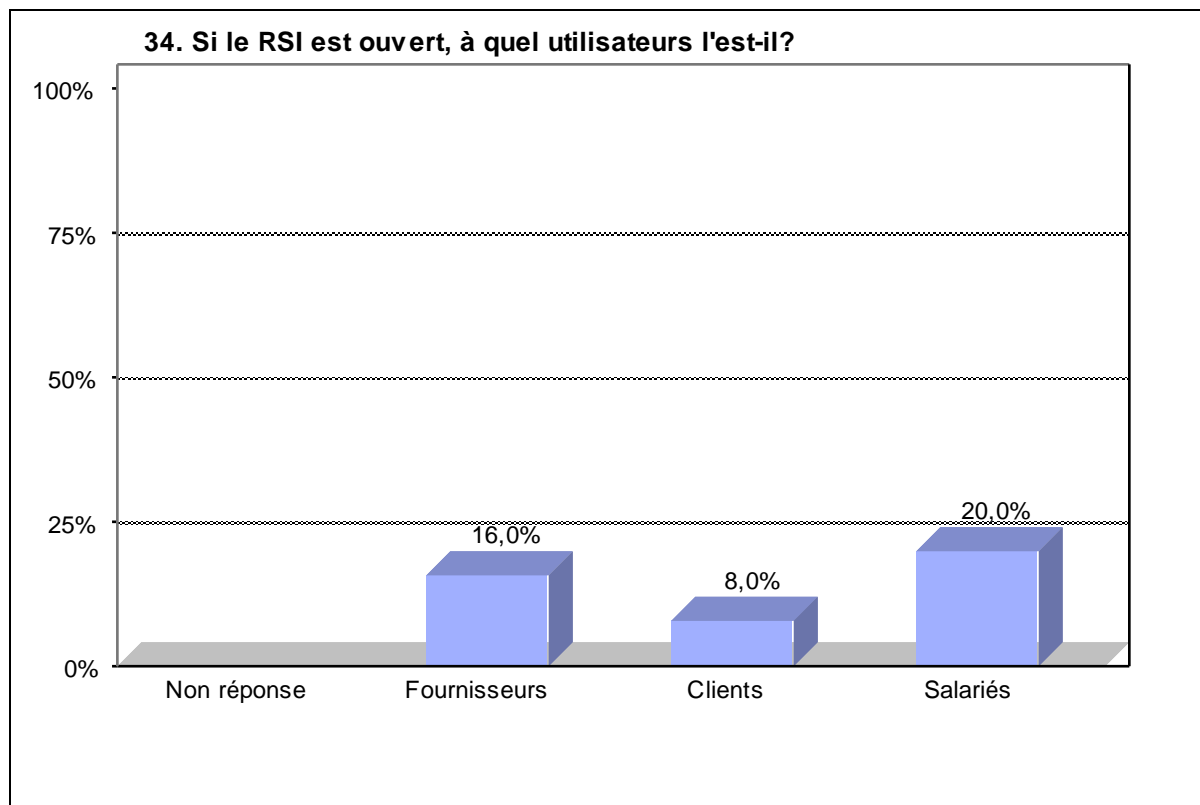
### Le RSI est-il ouvert à des utilisateurs en externe ?

Pour ce qui est de l'ouverture des RSI sur l'externe, c'est-à-dire vers des parties prenantes externes à l'entreprise du type clients, fournisseurs, communautés diverses, etc., elle est peu répandue aujourd'hui puisque 72% des répondants affirment que leur RSI est exclusivement réservé à l'interne.

### Si le RSI est ouvert, à quels utilisateurs l'est-il ?

Confrontées au choix multiple clients/fournisseurs/salariés quant à l'ouverture du RSI en dehors de l'entreprise, les personnes interrogées répondent peu. Néanmoins, on constate que l'ouverture la plus citée (20%) concerne les salariés en dehors de l'entreprise. Un cinquième des personnes interrogées affirment donc que leur RSI est accessible à distance par les salariés, au même titre que le sont les autres réseaux sociaux. On peut alors difficilement parler de réelle « ouverture » des RSI sur l'externe,

d'autant plus que seules 16% des personnes interrogées affirment que leur RSI est ouvert aux fournisseurs et 8% aux clients.



#### Si le RSI est ouvert, à quels autres utilisateurs est-il ouvert ?

A cette question, l'une des personnes interrogées nous indique que le RSI peut être ouvert à « certaines stars des réseaux sociaux [qui] vont pouvoir publier des billets en 'guest' sur le RSI ».

## Résumé

### *Aspects organisationnels*

Au sein des entreprises où un RSI a été mis en place, il semblerait que tous les salariés sans distinction y participent. Plus d'un quart des répondants jugent quand même que les nouveaux entrants sont une population particulièrement active, affirmant ainsi le rôle du RSI dans le processus d'intégration des nouveaux embauchés.

L'outil n'est pas non plus révolutionnaire par lui-même : plus d'un tiers des répondants n'ont constaté aucun changement dans la nature des échanges au sein de l'entreprise suite à la mise en place d'un RSI. Néanmoins, ceux invoquant un changement jugent que celui-ci a introduit plus de transparence (32%) et de réactivité (28%) dans les échanges.

Ces changements, en particulier dans les relations entre managers et salariés, sont qualifiés ainsi par les répondants :

- Le RSI « rompt les relations strictement hiérarchiques et amène des gens qui se contactaient naturellement peu à le faire plus. »
- « Les collaborateurs osent davantage poser des questions sur des problématiques de management par exemple. Le dialogue est plus libre que dans la sphère réelle de l'entreprise (...). »

Les managers, bien entendu affectés par les changements évoqués ci-dessus, se positionnent dans leur utilisation du RSI essentiellement comme utilisateurs, voire relais de l'outil auprès des collaborateurs, selon les répondants qui affirment par ailleurs avoir assez bien anticipé le rôle des managers dans l'utilisation de l'outil. Malgré tout, une proportion non négligeable des répondants (20%) estiment que les managers sont réticents à l'utilisation du RSI.

### *Futur des RSI*

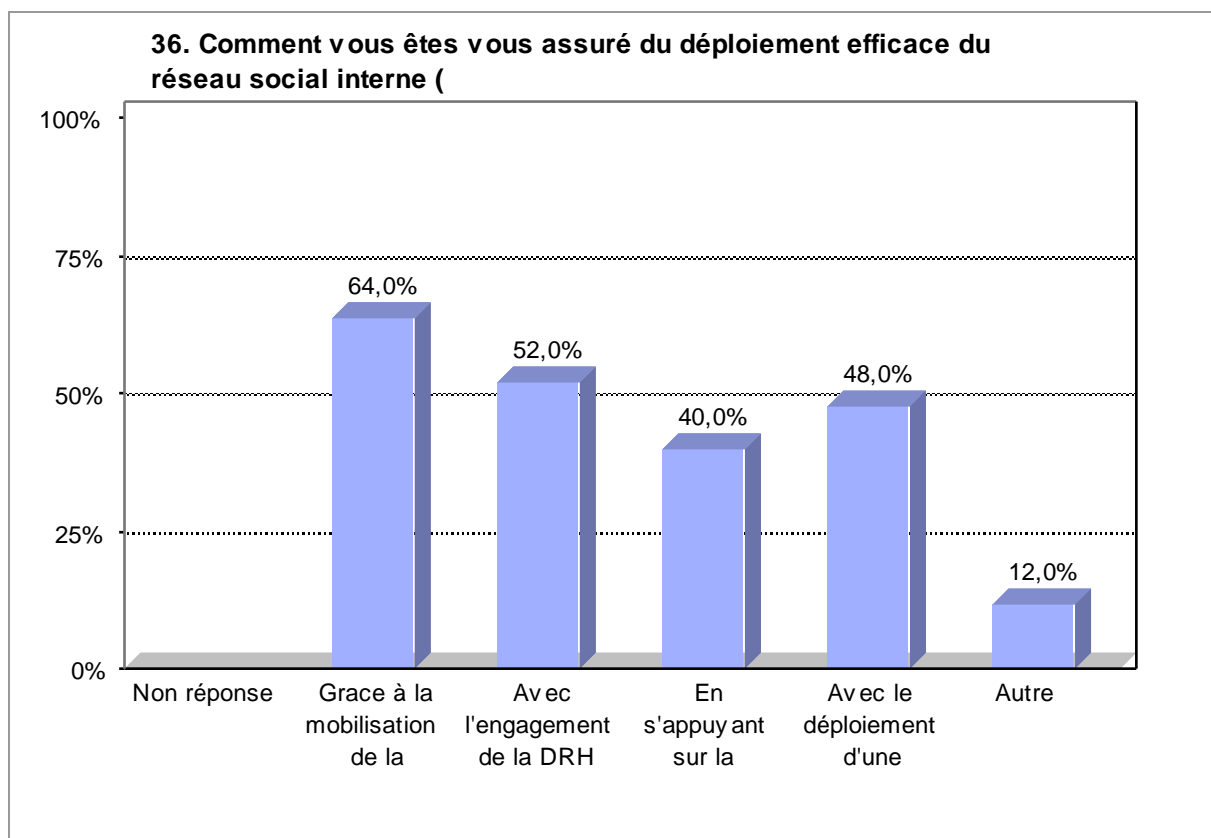
Confrontés à la question du futur des RSI, la moitié des répondants préfère ne pas se prononcer et semblent donc être dans l'expectative vis-à-vis de ses évolutions. Un tiers est cependant convaincu que le RSI remplacera à terme l'intranet voire, pour 20% des répondants, le mail.

Pour ce qui est de l'ouverture des RSI sur l'externe, c'est-à-dire vers des parties prenantes externes à l'entreprise du type clients, fournisseurs, communautés diverses, etc., elle est peu répandue aujourd'hui (24%) mais pourrait être amenée à augmenter à l'avenir.

## Thème 4 : Accompagnement et mise en place du RSI

### Comment vous êtes-vous assuré du déploiement efficace du RSI ?

Pour 64% des personnes interrogées, la mobilisation de la Direction Générale est indispensable pour permettre un déploiement efficace du RSI et pour 52% d'entre elles, l'engagement de la DRH est également essentiel. Un projet tel que la mise en place d'un RSI relève indéniablement du champ d'action des RH, mais a besoin de l'appui et de la crédibilité de la DG : « La direction doit être impliquée dans le projet et doit le sponsoriser auprès de tous les collaborateurs pour garantir sa réussite ». Un RSI a pour objectif de créer ou favoriser le lien social et de la collaboration dans l'entreprise. Par conséquent il semble logique que la mise en place d'une gouvernance associée constitue l'une des clés de réussite pour 48% des personnes interrogées.



### Comment s'assurer du déploiement efficace du RSI ?

L'intervention d'un cabinet de conseil extérieur peut faciliter l'ajustement du RSI aux caractéristiques d'une entreprise. La mise en place d'un RSI dans une entreprise bouleverse les habitudes ; il est alors nécessaire d'accompagner ce changement et « d'encadrer » ce nouvel outil par le biais de community manager ou d'identification de « bonnes pratiques » du RSI. L'utilisation de groupes pilotes ou d'ambassadeurs parmi les utilisateurs permet enfin de déployer plus largement et efficacement le RSI.

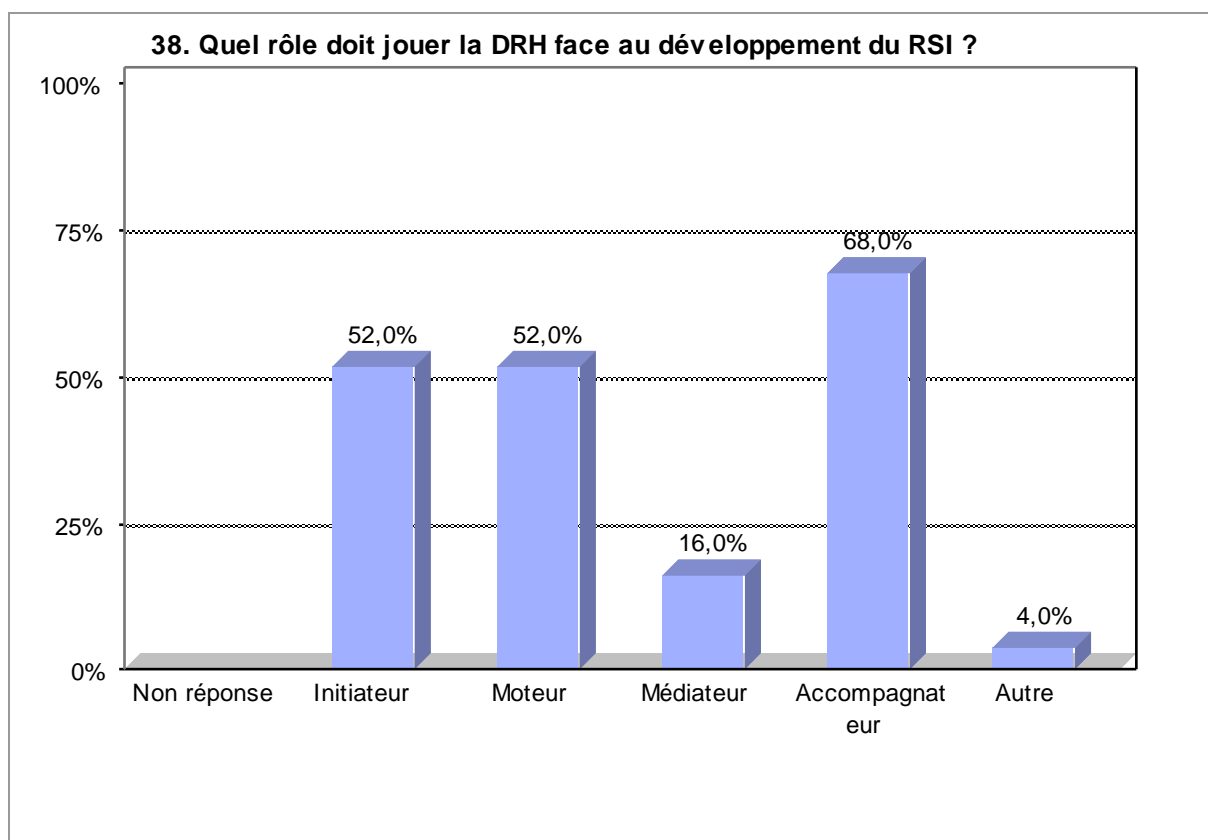


### Quel rôle doit jouer la DRH face au développement du RSI ?

Pour la majorité des personnes interrogées (68%), le DRH a un véritable rôle d'accompagnateur dans la mise en place d'un tel projet.

Le rôle de médiateur et d'initiateur du DRH face au RSI n'est pas à écarter dans la mesure où un peu plus de la majorité des personnes interrogées reconnaissent ce rôle au DRH et dans la même proportion pour chacun des rôles (52% pour initiateur et idem pour moteur).

Celui de médiateur n'est en revanche globalement pas reconnu et ce par la plupart des personnes interrogées (seul 16% ont répondu positivement à cette question).



### Un recueil des besoins a-t-il été effectué avant la mise en place du RSI ?

75% des mises en place de RSI ont fait l'objet d'un recueil des besoins au préalable. Cependant, il est intéressant de noter que seul 52% des sondés confient que celui-ci a ensuite permis la création du cahier des charges. 24% des interviewés affirment que le recueil des besoins n'a pas eu d'impact sur le cahier des charges réalisé par la structure commanditaire. Cela pose la question de l'efficacité et de la cohérence de cette démarche qui semble plus répondre à une preuve d'écoute des utilisateurs qu'à une étape nécessaire à la réussite du projet.

## Participation des collaborateurs à la réflexion du RSI

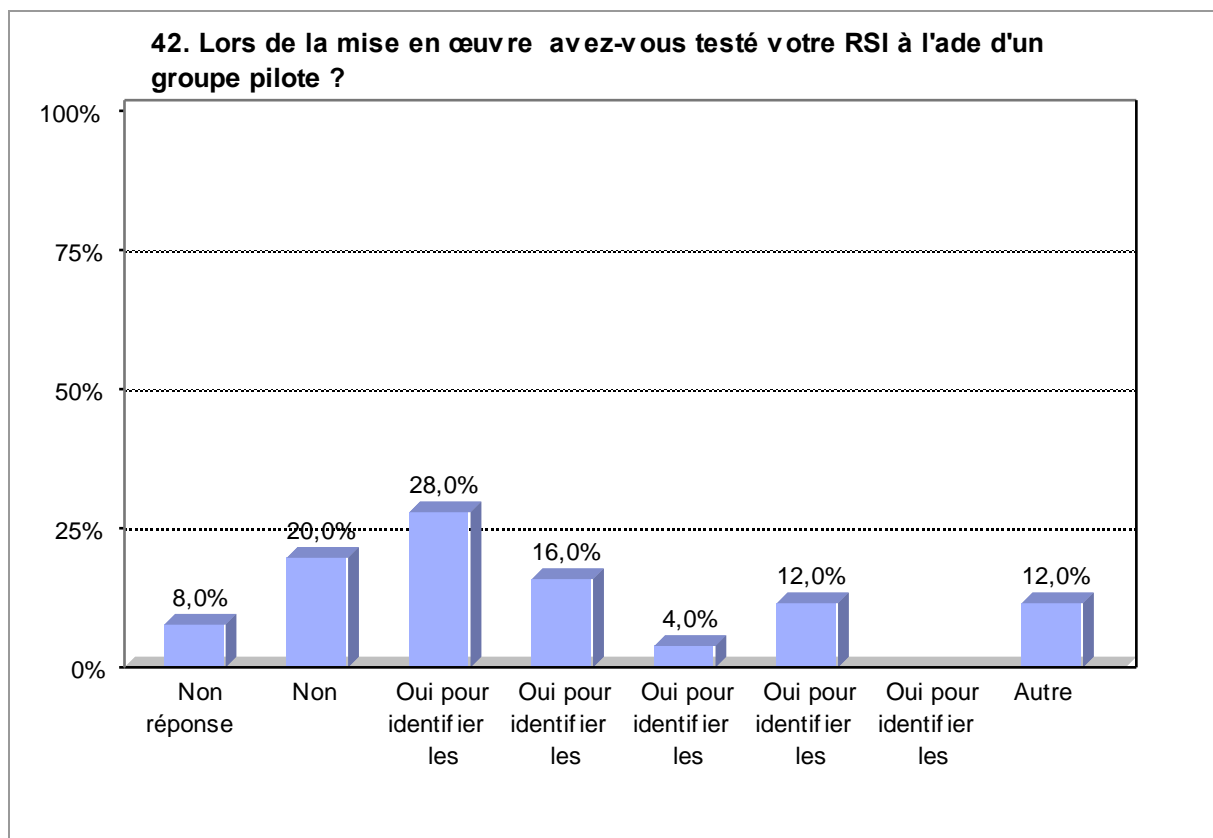
Près des 2/3 des personnes interrogées ont révélé que les collaborateurs de leur entreprise ont pu participer activement à la réflexion en amont. Parmi eux, 36% ont pu s'impliquer sur la base du volontariat tandis que 28% ont été désignés.

Les résultats de cet item et de celui au-dessus laissent à penser que près du tiers des RSI de cette étude ont été pensés de manière TOP Down sans analyse ni prise en compte des besoins, pas plus que de focus group avec des salariés pour cibler leurs attentes et prendre en compte leurs remarques. Cette méthodologie semble quelque peu paradoxale avec la logique de la mise en place du RSI

## Lors de la mise en œuvre du RSI avez-vous testé l'outil à l'aide d'un groupe pilote ?

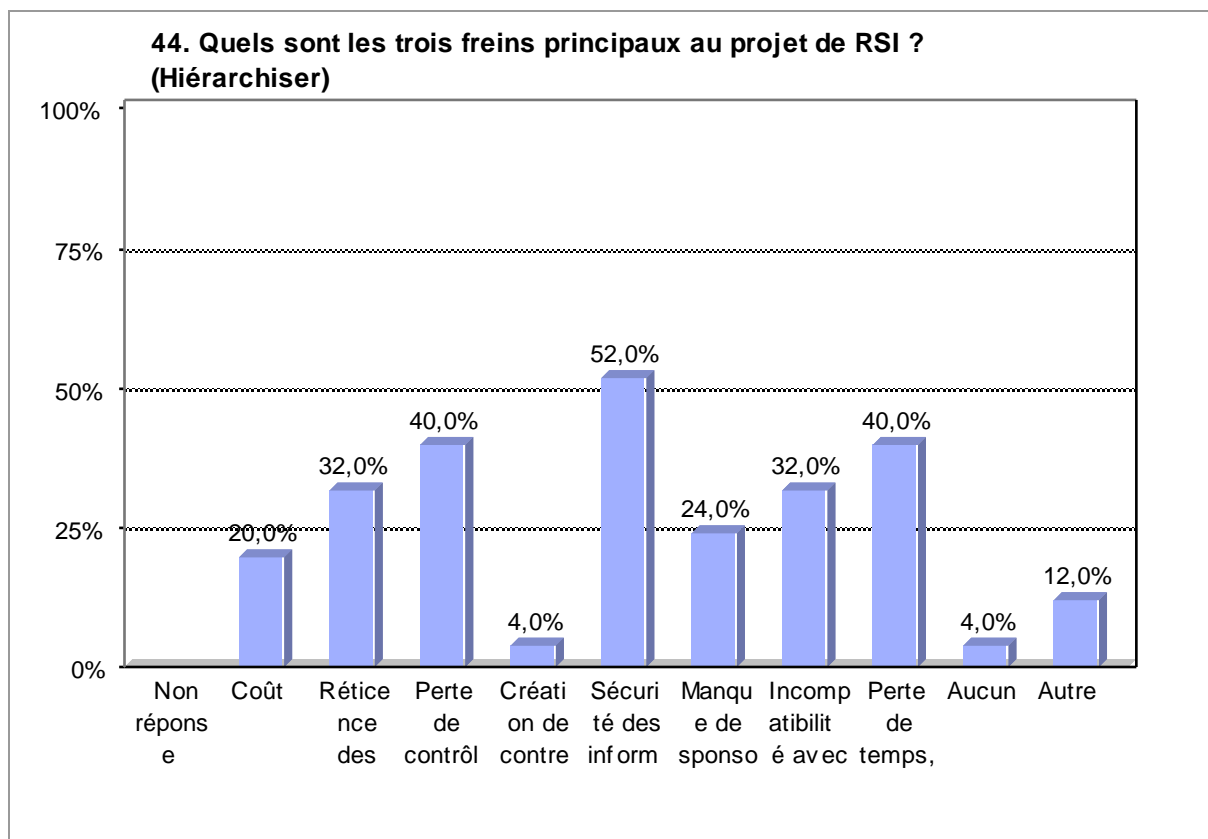
Une fois le RSI développé, une large majorité des entreprises a fait appel à des groupes pilotes pour tester le nouvel outil lors de sa mise en œuvre. En effet, près de 75% des organisations ont fait tester l'outil, et il est intéressant de noter que si les objectifs de ces groupes pilotes sont variés, il s'agissait principalement pour les participants d'aider à mieux identifier les attentes quant au RSI (28%), les freins (16%) ainsi que les usages (12%). Ces groupes ont par ailleurs permis d'identifier les attentes et les outils (type kits) en termes d'accompagnement ainsi que de tester les fonctionnalités et la conformité au cahier des charges de l'outil.

La réussite d'un RSI tient à sa fréquentation par les salariés qui est le plus souvent libre et dépendante de leur intérêt à s'y connecter. Cela explique l'attention toute particulière des responsables des RSI pour mesurer si celui-ci répond bien aux attentes des utilisateurs.



### Quels sont les trois freins principaux au projet RSI ?

Les 3 principaux freins relatifs à la mise en place d'un RSI semblent être la sécurité des informations (pour 52% des réponses) puis de manière égale la perte de contrôle et la perte de temps qui représentent chacune 40% des réponses.



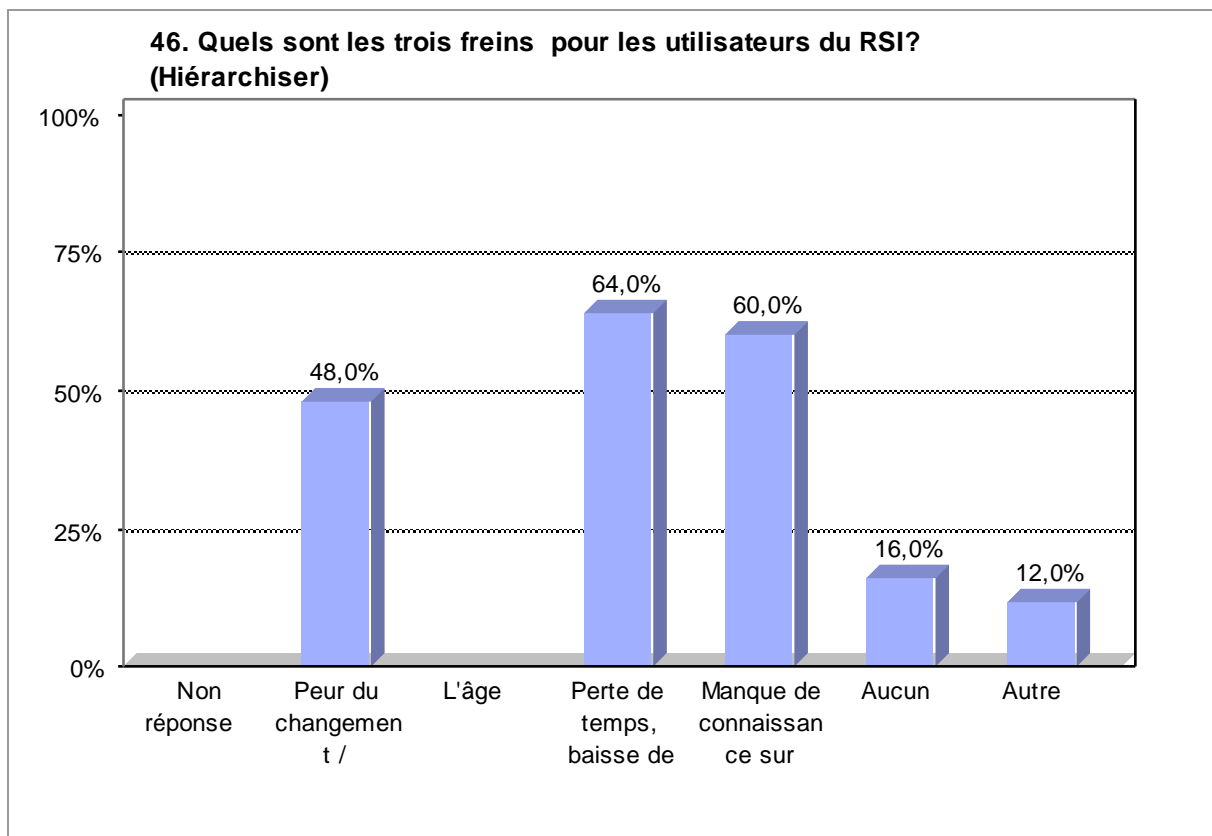
### Autre : Quels sont les trois freins principaux au projet de RSI ?

Plusieurs réponses n'entrent pas dans les propositions et se réfèrent à la sécurité des informations. Mais il n'est pas question des données confidentielles de l'entreprise mais plutôt de la sécurité et de la maîtrise des informations données par les salariés sur eux-mêmes. En d'autres termes on touche certainement ici à la problématique de réputation, non pas de l'entreprise elle-même, mais de ses salariés, tant en interne qu'en externe, sur des données professionnelle ou personnelle. Ce message étant d'ailleurs souvent relayé par les organisations syndicales qui mettent en garde les salariés sur le suivi, « le flicage » de leurs connexions et expressions. Cela appelle de la part de l'entreprise des engagements et une transparence maximum sur le suivi et la modération des échanges ainsi que le respect des textes de la CNIL.

### Quels sont les trois freins pour les utilisateurs du RSI ?

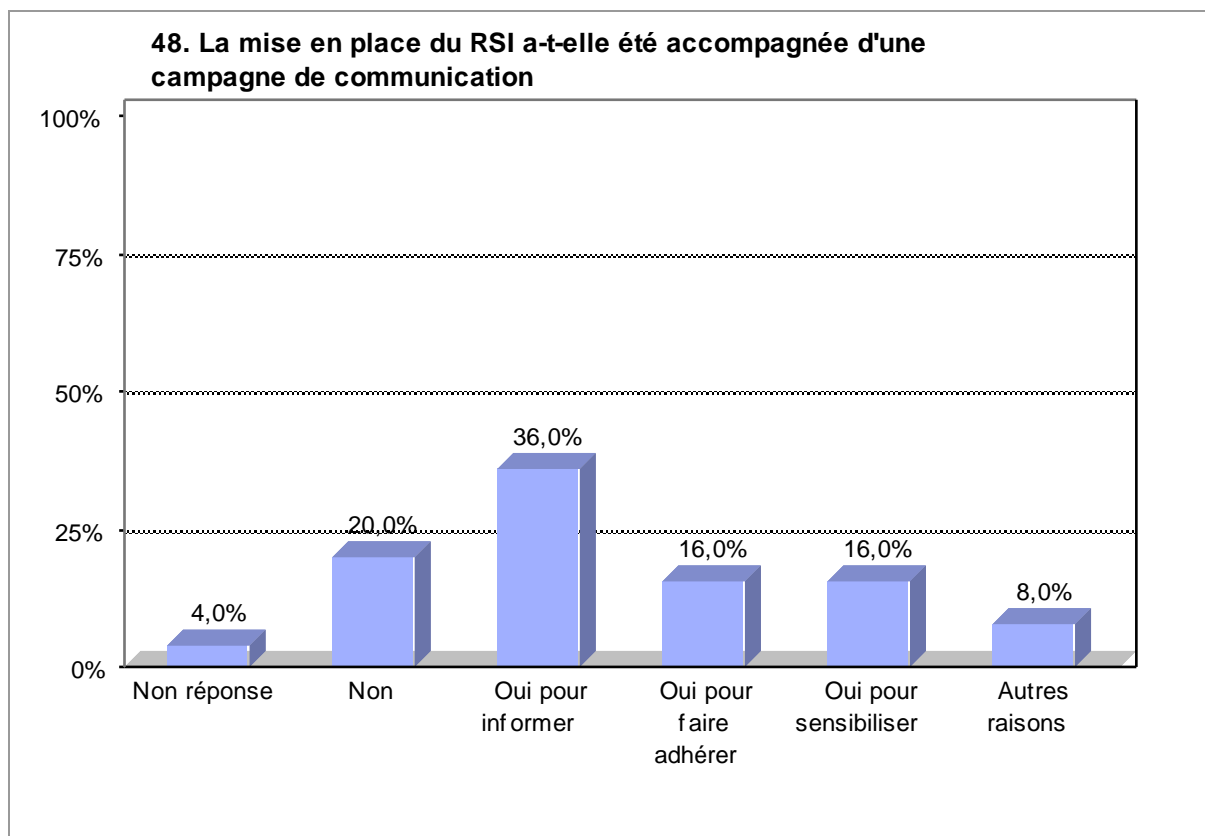
Il est remarquable que personne dans cette étude ne considère l'âge comme un frein à la mise en place d'un RSI.

Ce n'est pas l'âge mais plutôt la familiarité des salariés plus ou moins importante avec ce genre d'outil qui apparaît comme un frein (60%), derrière la perte de temps et d'efficacité (64%). La peur du changement qui représente 48% des réponses est certainement très liée, aux impacts possibles pour le management, du succès de ces nouveaux usages et de la crainte de perte de contrôle qui y est souvent associée.



### La mise en place du RSI a-t-elle été accompagnée d'une campagne de communication ?

L'accompagnement par une campagne de communication lors de la mise en place d'un RSI n'est pas systématique. Il est notable cependant que lorsque celle-ci intervient, il s'agit avant tout d'informer les futurs utilisateurs de l'existence et des fonctionnalités du RSI comme en témoignent 36% des personnes interrogées. Dans une moindre mesure, cette campagne intervient dans le but de faire adhérer (16%) ou de sensibiliser les futurs utilisateurs au RSI (16%).



### Y'avait-il d'autres raisons pour cette campagne de communication ?

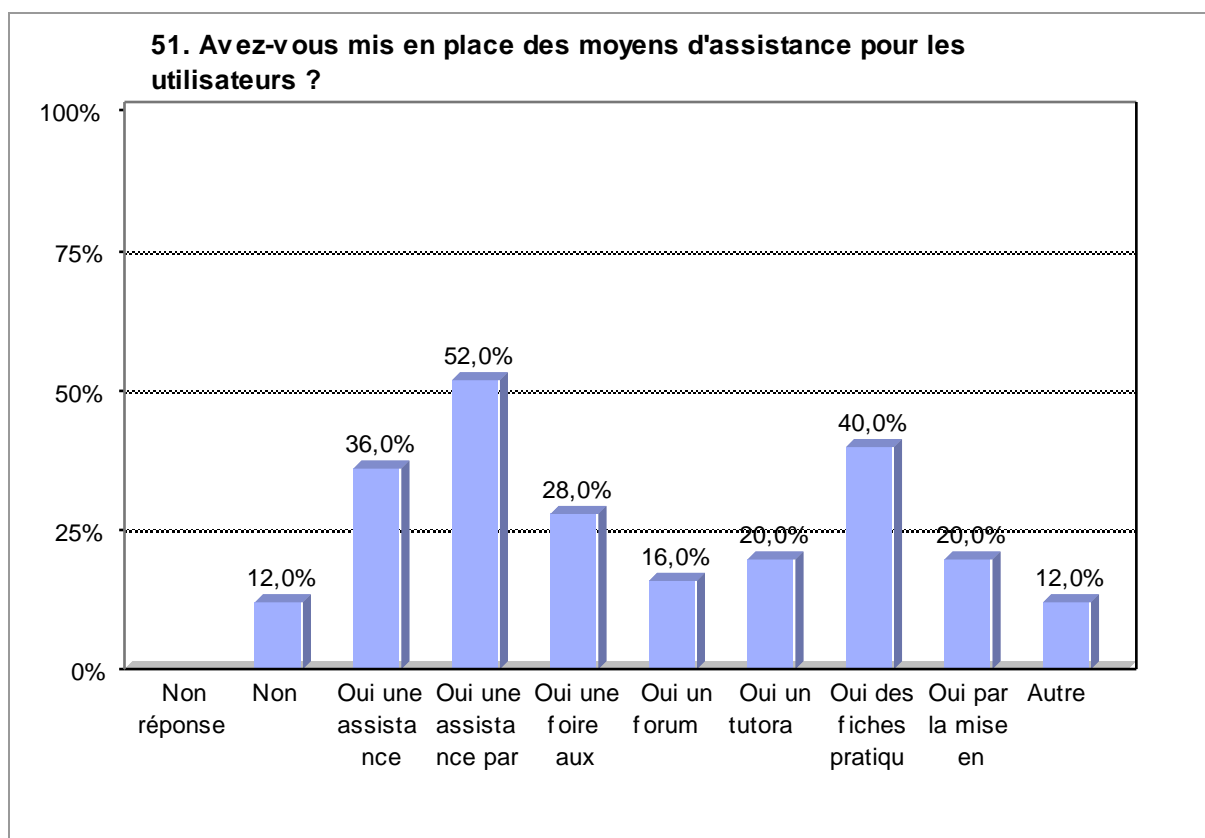
D'autres raisons expliquent la campagne de communication : Il peut s'agir d'informer et de cibler les utilisateurs à qui sera destiné le RSI, ou également de donner envie d'utiliser le RSI en « partageant les success stories », indiquant alors les bonnes pratiques potentielles de celui-ci. La campagne de communication peut aussi être une action destinée aux managers afin de sensibiliser plus directement les collaborateurs. Néanmoins, 20% des personnes interrogées témoignent qu'une campagne de communication n'était pas intervenue lors de la mise en place du RSI, et donc du choix de ne pas informer les collaborateurs de son lancement. Ce choix peut s'expliquer par l'interfaçage habituel entre intranet et RSI qui rend ce dernier incontournable et naturel.

## Une formation destinée aux utilisateurs a-t-elle été mise en place ?

L'accompagnement d'une formation destinée aux utilisateurs suite à la mise en place du RSI est un enjeu majeur de la réussite du projet. Parmi les personnes interrogées, 80% indiquent qu'une formation a eu lieu, tandis que 12% remarquent que non. L'enjeu de la formation à l'outil est donc visiblement bien pris en compte. Pour aller plus en détail dans cette analyse, 48% des formations qui ont eu lieu étaient des formations en ligne contre 32% en présentiel.

## Avez-vous mis en place des moyens d'assistance pour les utilisateurs ?

Les entreprises sont particulièrement vigilantes dans le fait d'accompagner les collaborateurs à l'utilisation du RSI. En effet, pour 52% des répondants, le moyen d'assistance utilisé est la messagerie électronique qui est un moyen efficace et rapide de répondre aux questions, tout comme l'assistance téléphonique qui représente le troisième moyen le plus utilisé comme en témoignent 36% des personnes interrogées. Le second est la fiche pratique d'utilisation selon 40% des répondants. Les forums et les foires aux questions sont aussi des moyens d'assistance utilisés dans une moindre mesure, tout comme le tutorat, la mise en place d'un référent technique parmi les collaborateurs, d'un community manager ou encore d'un centre de service spécialement dédié au traitement des questions fréquentes ou problèmes d'utilisation.



D'autres moyens apparaissent également et peuvent venir compléter les moyens précédemment cités. Par exemple, la vidéo ou les webinars qui peuvent non seulement assister l'utilisateur mais aussi le former à d'autres pratiques.

### **Un community management a-t-il été instauré pour lancer et développer l'outil ?**

Au regard du questionnaire, il semble que la mise en place et le lancement d'un RSI suppose l'intervention d'un community manager. Pour plus de la majorité des personnes interrogées (60%), le community manager ne constitue pas un poste à part entière. Son intervention dans ce projet constitue une mission dans un poste plus large. Une minorité (20%) estime au contraire que le développement d'un RSI nécessite son implication totale et de ce fait suppose la création d'un poste de community manager.

### **Sous-estimation des moyens**

32% des personnes interrogées ont sous-estimé l'importance des moyens humains et 16% l'importance des moyens organisationnels. Ce constat rejoint l'idée selon laquelle la mise en place d'une RSI est un projet lourd, faisant appel à une multiplicité de compétences et nécessitant une mobilisation générale.

Il faut également porter une grande attention à la réalisation de l'interface qui constitue la vitrine de l'outil et peut freiner l'utilisation de l'outil si elle n'est pas soignée. L'importance de l'existence du community manager nous a également été plusieurs fois soulignée car « toutes les communautés doivent être animées pour vivre ». Enfin, plusieurs acteurs ont constaté avoir sous-estimé le poids de l'information et de la formation des salariés ; l'occasion de souligner l'importance d'accompagner le changement créé par l'arrivée du RSI dans une organisation.

## Résumé

La mise en place d'un RSI est un sujet complexe, faisant intervenir diverses compétences et donc divers services de l'entreprise. Une définition précise des objectifs attendus ainsi que du contexte dans lequel le RSI sera mis en place sont des prérequis indispensables pour sa réussite. Accompagner le changement par le biais de formation par exemple est également nécessaire pour garantir un déploiement optimal du RSI.

Ainsi cette étude montre que le développement d'un RSI suppose l'intervention de plusieurs acteurs. Le DRH est un acteur incontournable dans la mise en place d'un tel projet mais son rôle n'est pas clairement défini et varie selon les entreprises. Pour une majorité des personnes interrogées, le rôle d'accompagnateur est reconnu au DRH. Son rôle d'initiateur et de moteur l'est aussi mais dans une moindre mesure.

Le RSI concernant l'ensemble de l'organisation d'une entreprise et l'ensemble des méthodes de travail qui sont utilisés, son installation n'est pas sans conséquence sur la vie de l'entreprise. Aussi le community manager doit également intervenir dans le lancement et le développement de l'outil, mais ses missions face à un tel projet ne supposent pas toujours la création d'un poste à part entière. Les répondants considèrent donc que son intervention dans ce projet constitue le plus souvent une mission dans un poste plus large.

Les salariés font aussi partie des acteurs d'un tel projet. En effet, la mise en place des RSI a majoritairement fait appel à un recueil des besoins en amont, et les collaborateurs ont pour 64% pu participer à cette étape, ce qui démontre l'importance qui leur est le plus souvent accordée. Il faut noter que les organisations parfois ont également sollicité l'aide de groupes pilotes pour accompagner la mise en œuvre de l'outil une fois celui-ci développé.

La place accordée aux salariés dans la mise en place d'un RSI explique l'importance accordée à l'accompagnement du changement à travers la place de la communication et de la formation. Cette étude montre que les entreprises sont bien conscientes de l'enjeu que constitue l'accompagnement lors de la mise en place du RSI. En effet, si la campagne de communication n'est pas majoritairement présente pour toutes les entreprises, la formation accompagne presque systématiquement la mise en place du RSI tout comme les moyens d'assistance aux utilisateurs. Et si ces moyens sont divers et variés, c'est parce que les entreprises ont bien conscience que la réussite du projet passe aussi assurément par un suivi des utilisateurs afin que ces derniers sachent faire bon usage du RSI à travers ces bonnes pratiques.

Cet accompagnement s'avère d'autant plus important au regard des freins qui sont le plus souvent nombreux dans ce type de projets. Il est à ce propos intéressant de noter que les freins les plus récurrents cités par les répondants peuvent justement être en grande partie contrés par cet accompagnement. En effet la perte d'efficacité due au manque de connaissances de l'outil est compensée par une formation. En revanche si la sécurité des données nécessite des solutions techniques, il semble intéressant de se pencher sur la question de l'approche des données personnelles et de la façon d'utiliser l'outil qui peut tout à fait se régler par un accompagnement par la communication et la formation.



## **Thème 5 : Gouvernance du RSI et risques liés à son utilisation**

### **Les informations du RSI sont-elles profilées par fonction ? Par niveau hiérarchique ?**

56% des répondants affirment que les informations disponibles sur le RSI de leur entreprise ne sont pas profilées par fonctions. Egalement, 68% des répondants affirment que ces informations ne sont pas profilées par niveau hiérarchique.

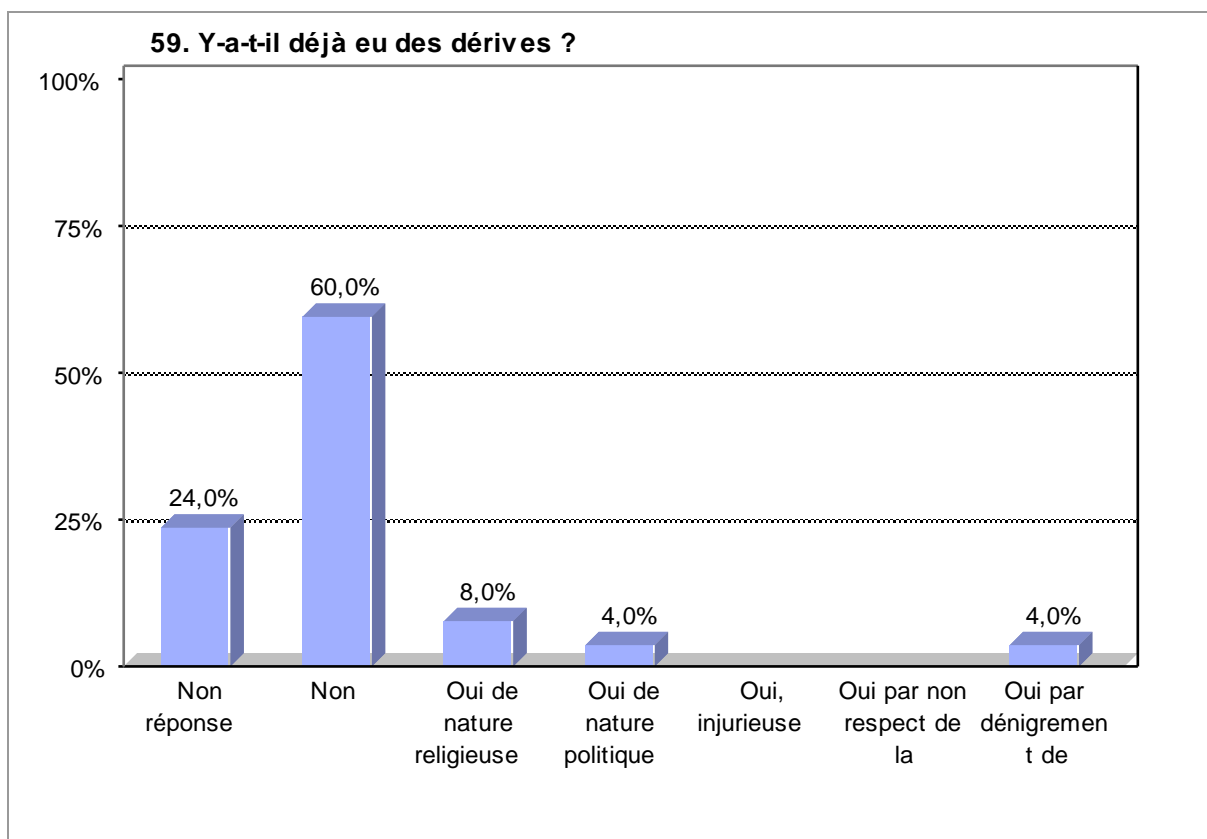
Cela sous-entend donc que dans une grande majorité des cas, l'ensemble des salariés disposent du même contenu quel que soit leurs fonctions et/ou niveau hiérarchique.

### **Faut-il s'inscrire comme membre pour accéder au contenu ?**

Dans 72% des cas, il est nécessaire de s'inscrire comme membre pour pouvoir accéder au RSI. Cela peut s'expliquer par la mise en place de l'annuaire comme moteur du RS, de la possibilité donnée à chacun de venir compléter sa propre fiche et de l'identification nécessaire pour pouvoir publier , voire accéder au RSI.

### Y a-t-il eu des dérives sur le RSI ?

Les réponses indiquées par les personnes interrogées soulignent que dans la majorité des cas les RSI ne sont pas source de dérives professionnelles de la part de leurs utilisateurs. En effet, ces outils étant développés le plus souvent pour améliorer les conditions de travail et développer une nouvelle source d'informations et d'échanges pour les collaborateurs dans l'entreprise, rares sont les cas de dérives. 16% des interviewés affirment toutefois avoir déjà connu des cas de dérives diverses alors que 60% confirment n'en avoir connu aucun.



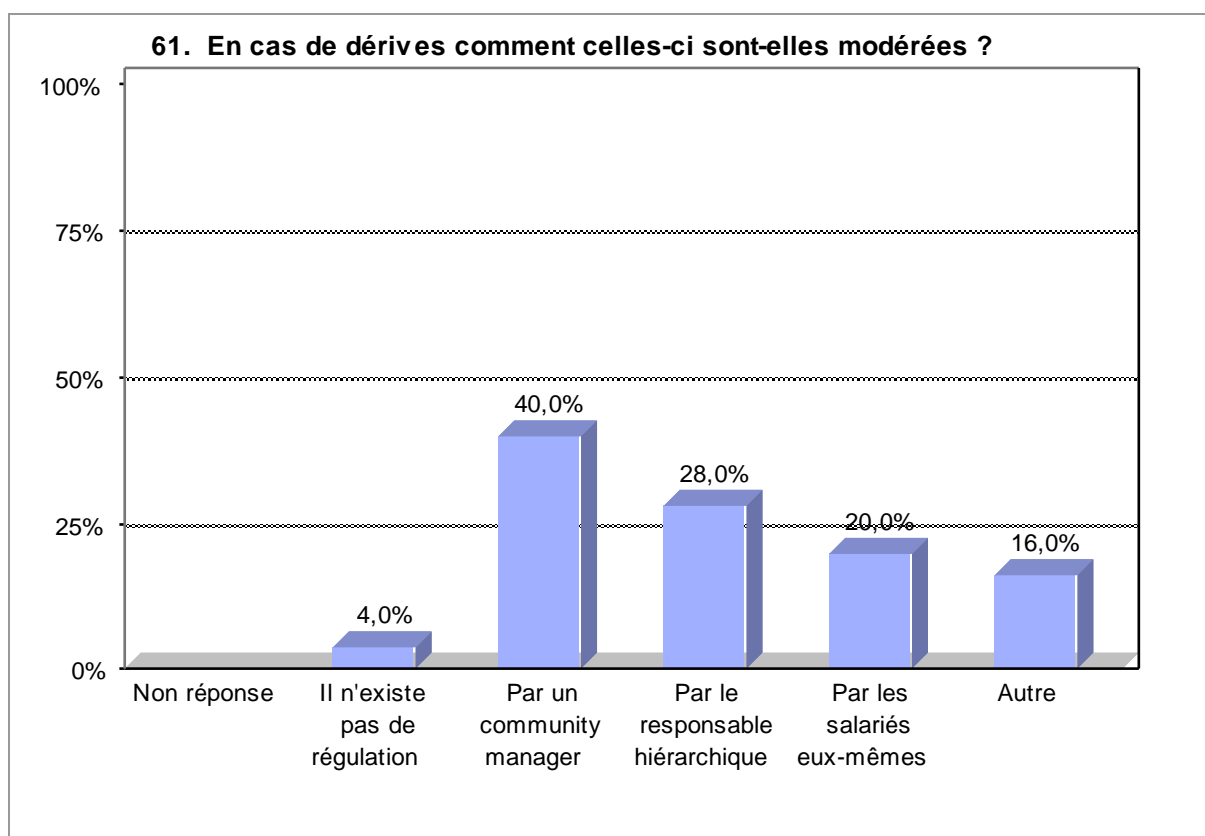
### Y a-t-il déjà eu d'autres types de dérives sur le RSI ?

Les réponses indiquent qu'il peut y avoir des dérives dans l'utilisation des RSI notamment pour des revendications syndicales qui sont très encadrées dans ce type d'outils collaboratifs. Il peut également y avoir un cumul de différentes dérives sur un même commentaire publié par un collaborateur, ou même une violation du droit de propriété intellectuelle avec la reprise intégrale d'informations trouvées sur Internet par exemple et importées dans le RSI sans autorisation préalable.

### En cas de dérives comment celles-ci sont-elles modérées ?

On constate que, pour cette question, les réponses sont assez hétérogènes. On fait confiance en premier lieu et à 40% au Community Manager dont le travail de modération constitue une tâche importante de son activité et pour laquelle il a été formé. , tandis que 28% laissent cette tâche aux responsables hiérarchiques et 20% laissent la modération s'opérer par les salariés eux-mêmes.

La place de la hiérarchie dans ce rôle peut sembler antinomique à première vue mais est en fait la seule habilitée à sanctionner ces éventuels abus si nécessaire.



### Avez-vous d'autres manières de modérer les dérives ?

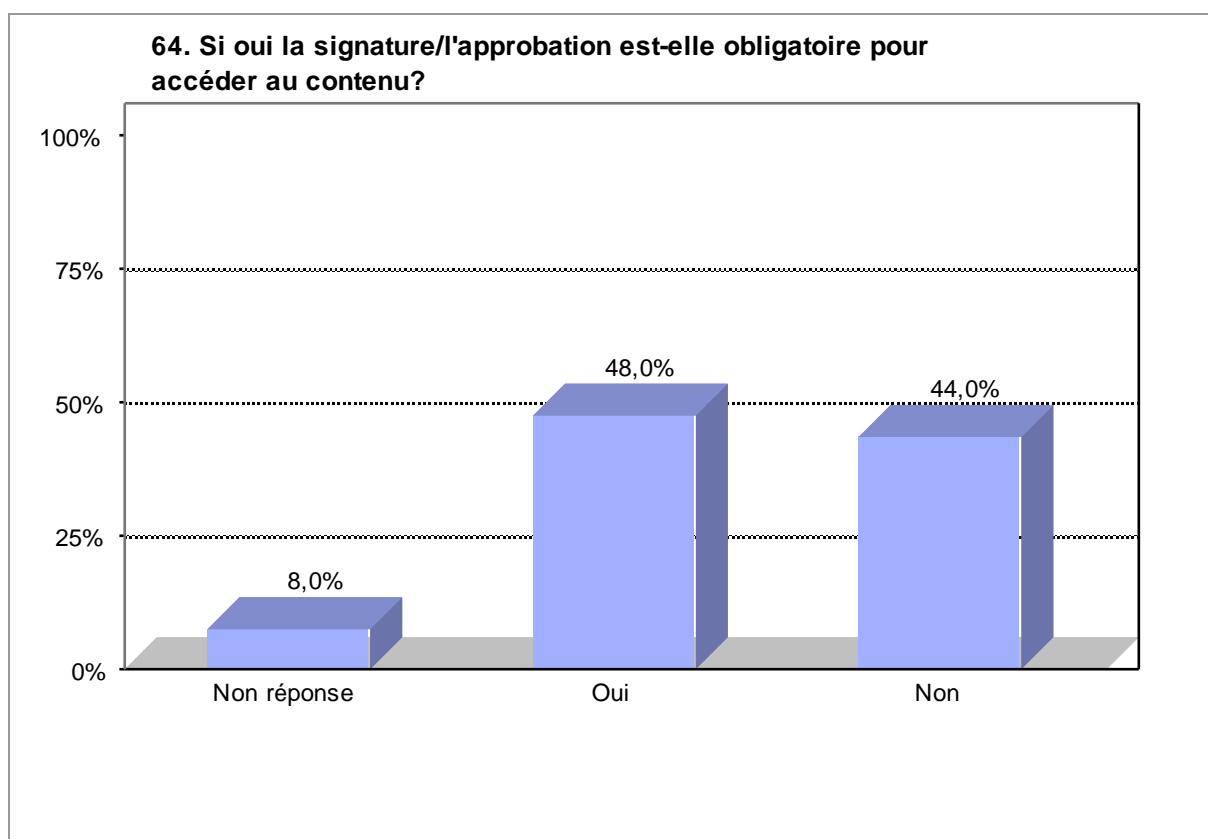
Seules 9 personnes sur 25 ont répondu à cette question. On peut observer que les réponses sont très hétérogènes dans la mesure où chacune des réponses apportées est différente. Le chargé de communication, un membre de la DRH, la création d'un comité de gouvernance, l'aspect nominatif et non anonyme des commentaires effectués par les salariés ou encore la confiance en la responsabilité de ses collaborateurs sont autant de solutions et de réponses apportées à cette problématique de modération des dérives sur les RSE.

### Existe-t-il une charte d'usage pour l'utilisation du RSI ?

84 % des répondants ayant mis en place un RSI affirment avoir une charte d'usage sur l'utilisation du Réseau Social Interne, destinée à définir les règles d'utilisation et de modération du réseau social. Cette charte nécessite l'approbation du salarié dans 48 % des cas pour accéder au contenu.

### Si oui la signature/l'approbation est-elle obligatoire pour accéder au contenu ?

Il est intéressant de remarquer que même si la réglementation de l'utilisation d'un RSI est définie en amont, et présente sous la forme d'une charte d'usage, dans la majorité des entreprises ayant mis en place un RSI, elle n'est pas pour autant un élément déterminant pour accéder au contenu. L'accessibilité au réseau social pour le grand nombre de salariés reste la priorité.



## Résumé

L'accès au réseau social nécessite une inscription des utilisateurs de celui-ci pour 72% des répondants, cependant il n'y pas de profilage de l'accès que ce soit sur des critères hiérarchiques ou fonctionnels. Toutefois le filtrage hiérarchique recueille d'avantage de réponses négatives que le filtrage fonctionnel, on peut donc supposer que si un quelconque filtrage devait être mis en place, il se ferait d'abord sur des critères fonctionnels plutôt que hiérarchiques.

A cette nécessité de s'inscrire pour utiliser le réseau social, s'accompagne une charte d'usage pour 84% des répondants, mais paradoxalement, près de la moitié seulement (48%) des répondants posent comme condition d'accès aux informations, l'approbation de termes de cette charte et près de la moitié également (44%) n'en font pas une condition d'accès aux contenus.

Enfin, si le degré de maturité des réseaux sociaux des entreprises interrogées semble peu élevé, les utilisateurs en revanche font preuve d'une certaine discipline. En effet, 16% seulement des entreprises ont à déplorer des dérives. Il y a cependant un fort taux de non réponse de l'ordre de 24% (qui peut être un nouveau signe de la faible maturité des réseaux). Lorsque les dérives de nature diverses surviennent, le Community Manager (40%), les responsables hiérarchiques (28%) et les pairs (20%) se chargent de la modération.

## Conclusion

Le baromètre des Réseaux sociaux internes a été réalisé dans le cadre d'un partenariat entre le CELSA et l'Observatoire des Réseaux Sociaux d'Entreprise sous la direction de Vincent Berthelot.

Nous tenons à remercier vivement les différents intervenants qui ont rendu ce travail possible.

Pour le CELSA, Julien Tassel Maître de conférences et Responsable du Master 2 Ressources Humaines et Communication, ainsi que Véronique Richard Professeur des Universités et Directrice du CELSA.

Pour l'Observatoire des Réseaux Sociaux d'Entreprise son Président, Ziryebe Marouf et Franck La Pinta Responsable du pôle Campus.

L'ensemble des étudiants du Master 2 Ressources Humaines et Communication en apprentissage du CELSA :

Marie ALARDO

Yagmur BARAN

Romain BARTHELEMY

Mehdi BEN CHAFFI

Adrien BILLET

Marie DALL ORSO

Jérémy DUPONT

Pauline FAUCON

Cécile FERRANTE

Noémie GAILLARD

Axel GARIOUD

Yann GIRAUD

Gaëlle GOURLIN

Pauline GUELOT

Nastasia KRYZWANSKI

Lauren LALLY

Pauline MARION

Moussa MBALLO

Marie-Pia MICHELIN

Guillaume NAVARRO

Mathilde NIVAT-HENOCQUE

Thérèse RIOU

Raphaëlle SAINT-ANDRE

Tania SALVADOR

Raphaëlle SEJOURNE

Elsa TRICHEREAU

Catherine WATERS

Ce travail sera poursuivi et amélioré avec les prochaines promotions du CELSA et en fonction de vos retours.

Vincent Berthelot