



L'Entreprise 2.0

Comment tirer profit des Réseaux Sociaux Professionnels ?

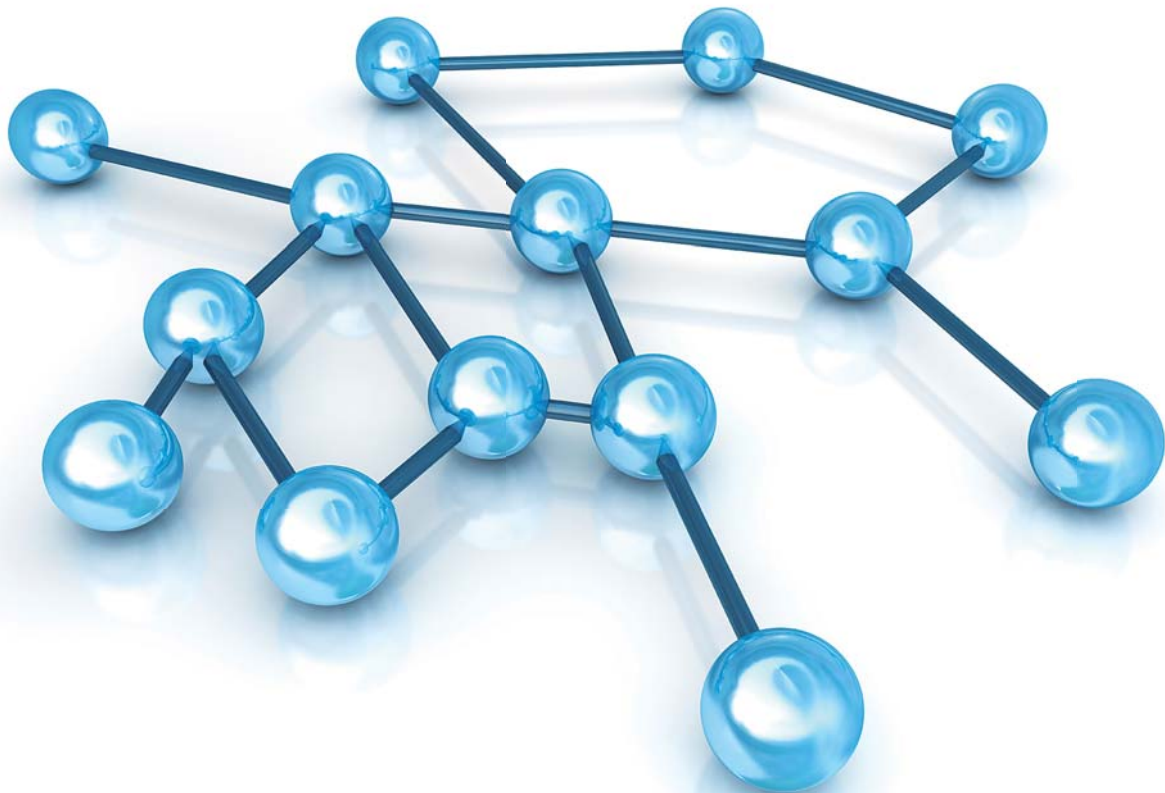


Table des matières

Préambule	3
I. Météorologie d'un changement.....	4
1. Economie : un cycle vieux de 30 ans s'achève. Et après ?	4
2. L'internet tient sa promesse initiale. Et l'entreprise reste au bord de la route.....	6
3. Ils sont jeunes, multitâches, connectés, voient l'entreprise autrement.....	8
II. Les réseaux sociaux d'entreprise : une réponse à des enjeux réels et des bénéfiques tangibles.....	10
1. Fonctionner en réseau social améliore la performance des équipes commerciales.....	10
2. Le réseau social stimule l'innovation et développe une culture de la créativité	12
3. L'effet réseau sur les enjeux RH : des employés satisfaits et une utilisation des talents optimale.....	14
III. Du web 2.0 aux réseaux sociaux professionnels : Que faut-il garder ? Que faut-il jeter ?	16
1. L'entreprise 2.0 n'est pas le web 2.0	16
2. Le Chief Networking Officer : une fonction nouvelle à créer ?	18

Préambule

Dans une économie mondialisée et fortement dématérialisée, la performance d'une entreprise tient avant tout à sa capacité à mobiliser rapidement et efficacement ses talents que ce soit pour vendre ou innover.

Le fonctionnement en réseau, la transversalité et l'utilisation optimale du capital-savoir sont devenus les principaux leviers de croissance obligeant l'entreprise à reconsidérer profondément ses modes de travail et d'échanges.

L'avènement du web 2.0 et de ses logiciels sociaux (Facebook, LinkedIn, Viadeo,...) n'ont fait qu'accentuer cette nécessité. Ils ont permis de mettre à jour de nouveaux modèles de partage d'informations et un nouveau profil de collaborateurs générant de nouvelles opportunités.

Pourtant, si tout le monde s'accorde sur la nécessité de mieux capitaliser l'intelligence collective, les entreprises hésitent encore à franchir le pas, victimes de réticence culturelle ou encore dubitatives quant au véritable retour sur investissement d'une telle démarche.

L'objectif de ce livre blanc est de permettre aux décideurs de mieux appréhender l'impact et les bénéfices des réseaux sociaux en entreprise. Un document qui s'attache également à fournir des réponses concrètes aux managers soucieux de mettre en œuvre dans leur organisation une dynamique de réseau capable de faire face aux enjeux économiques, technologiques et sociologiques du 21^{ème} siècle.

I. Météorologie d'un changement

L'économie et, de manière plus générale la société, connaissent depuis les vingt dernières années des bouleversements de fond. S'ils ont pu être ignorés pendant longtemps, ces courants ont maintenant gagné une ampleur telle qu'ils se sont mués en véritables lames de fond dont les retombées nous heurtent de plein fouet.

L'entreprise se retrouve ainsi au centre d'une "tempête parfaite", point de rencontre de trois grandes perturbations qui se nourrissent mutuellement : l'une est économique, la seconde technologique et la troisième sociologique.

I. Economie : un cycle vieux de 30 ans s'achève. Et après ?

Des organisations écartelées entre globalisation et structure pyramidale

Pour répondre à ses impératifs de développement économique, l'entreprise s'est étendue, divisée, segmentée. Présente sur les cinq continents, elle parle des dizaines de langues et doit gérer de multiples implantations. Bien que dotée de fonctions à caractère global (Finance, Ressources Humaines...) la grande entreprise moderne a dû les répliquer au niveau local pour doter ses unités dispersées de l'autonomie nécessaire permettant d'assurer un pilotage au plus près du terrain et favoriser l'atteinte d'objectifs spécifiques.

Son organisation se caractérise à la fois par une forte dispersion de ses agents et une structure hiérarchique et pyramidale qui n'est pas sans inconvénient en matière d'agilité et de temps de réponse.

Dans le même temps l'entreprise a dû s'adapter à un autre phénomène : la globalisation, non seulement des marchés et des produits, mais aussi des ressources.

La mondialisation des marchés et des produits requière à la fois une agilité locale et la recherche de synergies et de cohérence au niveau mondial. Pour ce faire, l'entreprise a souvent développé un système matriciel, à double rattachement, local et global dont la cohabitation avec la logique pyramidale ne se fait pas sans heurts lorsqu'elle n'est pas contre productive : le collaborateur positionné à l'intersection de deux logiques tend en effet à s'investir davantage au service du local.

Lorsqu'un double reporting est mis en place il doit arbitrer entre des intérêts et des injonctions parfois contradictoires.

La globalisation des ressources, conséquence de la globalisation des savoirs, participe elle d'un mouvement plus général qui est celui de la transition d'une économie à caractère industrielle à une économie dite de la connaissance.

Ce phénomène est tout sauf nouveau, Peter Drucker l'évoquait dès 1966 dans *"The efficient executive"*. Une réalité aujourd'hui majeure dans nos économies : plus de 60% des salariés rentrent dans la catégorie des travailleurs du savoir. L'outil de travail n'est plus la machine mais l'individu et la matière première est son savoir, son expertise et la capacité à trouver, traiter l'information, et s'en servir comme base de réflexion pour concevoir et proposer des solutions.

Les savoirs et expertises sont dispersés et diffus.

La complexité et la diversité des problématiques inhérentes à ces phénomènes de globalisation ont ainsi généré une forte spécialisation rendant impossible le cumul de toutes les expertises pour un individu. Cette « matière première » se trouve de fait dispersée dans toute l'entreprise, en autant de points qu'il y a de collaborateurs, chacun titulaire de ses savoirs et de ses expériences passées.

Malgré l'importance d'un tel patrimoine informationnel, peu d'entreprises ont réussi à le capitaliser de manière globale pour le rendre



accessible aux autres. Qu'elle soit pyramidale ou matricielle, l'entreprise se trouve confrontée à la même difficulté : conçue pour distribuer une information selon des circuits prédéfinis, elle ne sait satisfaire ce besoin nouveau qui est désormais non plus de la diffuser de manière descendante, mais de favoriser la mise en relation des collaborateurs et leurs interactions indépendamment de toute logique géographique, fonctionnelle ou hiérarchique.

Accélération et discontinuité viennent compléter le casse-tête

Vient s'ajouter à cela un facteur aggravant : le temps. La complexité des organisations est telle que les circuits traditionnels ne parviennent plus à faire transiter l'information suffisamment vite pour répondre aux attentes des clients internes ou externes dans un délai acceptable et maintenir la productivité à un niveau raisonnable.

Enfin, le phénomène de discontinuité propre à l'économie du savoir vient encore compliquer la situation. Chaque client, chaque dossier est un cas spécifique sollicitant une réponse personnalisée et nécessitant un modèle d'organisation diamétralement opposé au traditionnel modèle de production qui ne se contente que de répliquer la même action à l'infini.

Une discontinuité de la demande qui entraîne la discontinuité des processus de production, des méthodes de travail, voire de la stratégie. Si les objectifs du collaborateur restent décidés par l'entreprise, ses missions lui sont dictées au coup par coup par son client, fut-il interne ou externe. Encore une autre nouveauté qui s'accommode mal du modèle planificateur descendant.

Une réalité s'impose dès lors : la vraie valeur ajoutée du collaborateur est dans la gestion des exceptions qui se font de plus en plus nombreuses au fur et à mesure que la production glisse du bien manufacturé à la prestation de service intellectuelle. L'entreprise se doit de fournir un cadre et des outils permettant au salarié de faire face à ces exigences nouvelles qui ne naissent plus du haut mais de la base, devant lui, au contact du client et dont la satisfaction lui incombe de fait.

La globalisation exige la transversalité, l'utilisation optimale du capital-savoir, un fonctionnement en réseau. La discontinuité requière une organisation

plus à même de satisfaire rapidement les demandes du terrain. Autant d'impératifs qui obligent l'entreprise à réfléchir à de nouveaux modes de travail et d'échanges plus flexibles sous peine de voir la pyramide s'écrouler sous la pression de ces forces nouvelles.

2. L'internet tient sa promesse initiale. Et l'entreprise reste au bord de la route...

Du Web 1.0 au Web 2.0

Sous des acronymes divers, il a effectué ses premiers pas dans les années 60. Mais il faudra attendre l'avènement du World Wide Web au milieu des années 90 pour qu'il devienne une réalité et s'érige en un véritable phénomène de masse au début des années 2000. Pourtant sans jamais vraiment tenir sa promesse d'origine, celle de fournir un espace d'échange entre ses utilisateurs.

Le web, à cette époque, est essentiellement un outil de distribution de contenus, le plus souvent générés par des professionnels (entreprises, médias), peu fréquemment renouvelés, à destination d'un public passif. Passif puisque se comportant essentiellement comme des récepteurs sans aucune possibilité d'interagir ni avec l'émetteur ni au sein du public d'un même média. Finalement simple transposition en ligne des médias traditionnels il ne drainera ni l'activité ni le public attendu, loin des attentes qu'il avait fait naître.

Arrive ensuite une période charnière : l'utilisation en 2004 par O'Reilly Media du terme web 2.0 pour désigner ce qui semblait être plus qu'une simple évolution, mais ni plus ni moins tenir sa promesse originelle : être un espace d'échange entre ses utilisateurs, leur permettre d'interagir, de (co)construire des contenus, de désintermédier leur relation. En une phrase : l'utilisateur consommateur passif cède la place à l'acteur.

Les piliers du web 2.0

De manière synthétique on peut considérer que les piliers du web 2.0 sont :

- des technologies permettant le partage, le reformatage, la déconstruction/reconstruction de l'information dans l'optique de sa réutilisation.
- des interfaces légères, simples d'accès, permettant leur utilisation par le plus grand nombre et, surtout, par les non technophiles.

- des usages nouveaux fondés sur la co-construction, l'interaction, le fonctionnement en réseau, la désintermédiation des relations.
- la généralisation des liaisons à haut débit qui ont fait du web un produit grand public doté d'un certain confort d'utilisation.

Au delà d'un réseau, le web est devenu une plateforme.

Plateforme, parce qu'on se sert du web comme d'un logiciel. Il permet de publier de l'information sous n'importe quelle forme : texte, image, son, vidéo... et même de la concevoir et la faire évoluer à plusieurs. Cette information n'est pas prisonnière de son lieu de publication d'origine : elle peut être reprise ailleurs, agrégée avec une autre, redirigée puis republiée. Le tout avec des outils simples permettant à chacun de construire sa propre "supply chain d'information" pour que l'information souhaitée vienne à lui automatiquement sans avoir besoin de passer des heures à la chercher.

Réseau, parce que sur la base de l'information publiée, des échanges qui ont pu avoir lieu sur un sujet, des individus partageant les mêmes centres d'intérêt, les mêmes problématiques forment peu à peu des communautés. La multiplication des échanges au sein de ces communautés permet à chaque individu de constituer son réseau. Fondé sur la reconnaissance des qualités réciproques de chacun et sur la confiance, ces réseaux sont activables en permanence pour un avis, une recommandation, ou encore participer à une réalisation commune.

L'utilisateur du web en 2008 a donc développé un rapport à l'information, au réseau et aux outils directement issu de son expérience personnelle. L'information est diffusée et circule sans barrière, elle est aisée à trouver et par son biais on trouve tout aussi facilement des experts sur un domaine ou des personnes qui partagent les mêmes centres d'intérêt. L'information n'est plus uniquement descendante : on peut réagir à son propos, parfois contribuer à son amélioration. L'accès aux individus est immédiat et permanent, on connecte

ses réseaux à ceux des autres pour faire circuler plus rapidement l'information et entrer en relation plus rapidement avec les autres. Internet connecte individus et informations au sein d'un gigantesque système d'intelligence collective.

L'outil est devenu un prolongement naturel de l'activité humaine ce qui n'est pas sans incidence majeure quant à son adoption par l'utilisateur. La maîtrise de la technologie n'est plus un frein au développement des usages, raison pour laquelle le web 2.0 a si fortement impacté les habitudes et a fait venir à lui toute une catégorie de personnes qui n'avaient pas accroché à l'Internet des débuts.

De nombreuses implications sur l'entreprise

Cette utilisation des technologies de l'information dans la sphère privée a une forte incidence sur l'entreprise. Pour la première fois, les individus disposent à titre personnel d'outils de travail et de collaboration beaucoup plus performants et efficaces que dans leur cadre professionnel. Et les conséquences pour l'entreprise sont importantes.

Le collaborateur est naturellement dans l'attente de pouvoir développer en entreprise les mêmes usages dont la simplicité et l'efficacité en matière d'interactions ont fait leur preuve dans sa sphère privée.

Sa performance individuelle repose notamment sur sa capacité à optimiser le traitement de l'information et à utiliser son réseau. S'il n'a pas accès aux technologies qui permettent d'y parvenir, il s'interroge et la frustration qui en découle est proportionnelle au manque à gagner en matière de productivité.

Le collaborateur essaie donc de palier l'insuffisance des solutions mises à sa disposition en utilisant les outils grand public disponibles sur Internet à des fins professionnelles. Le danger est ici réel pour l'entreprise. Elle n'a en effet aucun contrôle sur l'infrastructure ni sur le degré de sécurisation. Les droits d'accès sont gérés par les collaborateurs eux-mêmes, ce qui pose un triple problème : ils invitent qui ils veulent, ils peuvent oublier de fermer le compte d'une personne quittant l'entreprise, ils excluent ceux qu'ils ne désirent pas voir se joindre à eux ou ceux qu'ils n'ont pas identifiés. Un phénomène constaté à maintes reprises dans de nombreuses entreprises s'apercevant tout à coup que des outils grands

publics ou des groupes Facebook avaient été utilisés comme plateforme d'échanges à leur insu.

Un réflexe courant est d'empêcher l'accès à de tels outils depuis le lieu de travail. Maigre rempart alors que le télétravail se développe et que certains collaborateurs animent de tels groupes depuis chez eux en dehors de leurs heures de travail. Ensuite l'effet peut être fortement négatif notamment à l'égard des jeunes populations (selon une étude réalisée par TELINDUS 39% des 18-24 ans envisageraient de quitter l'entreprise si l'accès à des sites comme Facebook leur était interdit et 21 autres % en tireraient une mauvaise image de l'employeur), enfin cela ne règle en rien le besoin premier qui est celui de collaborer et d'échanger plus efficacement.

L'entreprise ne peut dès lors pas rester au bord de la route car elle se prive des outils permettant de faire face aux enjeux stratégiques que sont le partage d'information et le travail en réseau ; elle crée un sentiment décevant auprès de ses collaborateurs (voire, nous le verrons, un frein au recrutement de la nouvelle génération de jeunes diplômés) ; enfin elle prend le risque de voir se développer des initiatives pirates hors de son contrôle.

3. Ils sont jeunes, multitâches, connectés, voient l'entreprise autrement... vos collègues dès demain

Les Digital Natives

Vous en avez certainement entendu parler dans les journaux, sur Internet, peut être en avez vous déjà croisé dans les murs de votre entreprise. Il se peut fortement que vous en côtoyiez certains au quotidien : vos enfants ! Eux, ce sont ceux qu'on surnomme la Génération Y, ou encore les Digital Natives.

Ils sont nés après 1978, succèdent à la génération X qui a, elle même, prit la suite des Baby Boomers, et s'ils monopolisent l'attention des médias et des entreprises c'est en raison de traits de personnalité nouveaux qui bouleversent leur rapport à la société, à l'entreprise, au travail.

Nés de parents souvent surinvestis dans leur travail, les Digital Natives sont individualistes et débrouillards et n'ont pas l'intention de perdre leur vie à la gagner. Pragmatiques, seuls l'action et le résultat comptent et ils rejettent tout ce qu'ils jugent déconnectés de la réalité. Ils n'ont quasiment pas connu le monde d'avant Internet. Ce qui constitue un outil à apprivoiser et une activité en tant que telle pour leurs aînés fait partie de leur vie, il s'agit d'un prolongement naturel de leur identité. La vie "réelle" et la vie "en ligne" se confondent pour cette génération hyper connectée qui a une prédilection pour le fonctionnement en réseaux, les échanges permanents, l'immédiateté du résultat.

La Génération Y n'est pas sur Internet, elle en fait partie.

Habitée à solliciter ses contacts pour s'informer, elle fait peu confiance à la « parole officielle », à la pensée « structurée » qu'elle soit celle de l'entreprise, du monde politique, religieux ou syndical. Rompue dès son plus jeune âge à utiliser simultanément plusieurs médias, elle est devenue multitâches et peut à la fois lire un document, participer à une discussion sur messagerie instantanée, discuter avec vous et écouter de la musique.

Appliquée au monde de l'entreprise, cette culture n'est pas sans inquiéter car elle ne ressemble en rien à celle des aînés. Le Y est un « surfeur » dans tous les sens du terme. Il surfe sur internet, sur les réseaux sociaux, passe d'information en information et de contact en contact. Il surfe aussi sur les projets, les idées : conséquence de son pragmatisme il n'a pas d'a priori et sait s'adapter en permanence au contexte, ou changer de stratégie. Le Y est impatient : il veut des résultats rapides. Il va droit au but, veut communiquer de manière instantanée avec la bonne personne, avoir une réponse immédiate et ne s'embarrasse pas des procédures et des intermédiaires qui lui font perdre du temps.

Le Y est en apprentissage permanent.

Habitué à un monde qui change vite et à baigner dans des flux d'information, il trouve logique d'avoir accès à toute l'information sans aucun cloisonnement. Il accorde d'ailleurs une grande importance au fait de pouvoir s'instruire en permanence de ses expériences et se désengage rapidement lorsqu'il n'apprend plus rien. Il n'y a, pour lui, de travail sans développement personnel et si possible de façon ludique. De la même manière, vivant de manière connectée et très sensible à l'importance de savoir ce que font les autres afin d'évoluer dans un monde en réseau, il exige cette même visibilité dans l'entreprise considérant qu'on ne peut agir efficacement ensemble sans avoir une vision globale de qui sont les autres, de ce qu'ils font et sans pouvoir interagir directement avec qui bon lui semble.

Dernier point, et non des moindres, l'équilibre entre travail et vie privée n'est pas négociable. Le Y est demandeur d'horaires flexibles, se sent plus engagé par un objectif à atteindre que par la nécessité d'être physiquement présent dans l'entreprise, imagine mal oublier sa vie personnelle en arrivant au bureau dès lors que son travail peut rogner sur son temps libre. Enfin, pragmatisme et exemple parental aidant, il ne croit ni aux promesses ni à l'emploi à vie. Le Y n'hésitera pas à quitter son emploi s'il trouve mieux ailleurs,



n'apprend rien, ressent un déficit de confiance, n'a pas l'impression de « vivre » au travail. Pour preuve l'étude citée dans la partie précédente.

sorte que leurs spécificités servent efficacement les objectifs de l'entreprise

Un collaborateur et candidat d'un nouveau type

Quoiqu'il en soit, avant de s'engager, le Y aura vérifié la compatibilité de la culture d'entreprise avec ses propres attentes : il se sera renseigné, aura sollicité son réseau, fait un comparatif grâce aux informations trouvées sur Internet.

Le Y n'est pas seulement un nouveau profil de collaborateur, c'est un nouveau type de candidat avec qui il faut inter (agir) différemment, avec transparence, bien en amont du processus de recrutement.

Quelles conséquences pour l'entreprise qui voit arriver des flots sans cesse plus importants de Y sur le marché du travail ? Elle peut adopter deux attitudes.

La première est de s'éreinter à faire rentrer ses nouvelles recrues dans le moule. Choix court-termiste qui ne fait que repousser l'inéluctable. Acculturation signifie souvent frustration et tout est question d'offre et de demande : demain seuls les Y frapperont aux portes de l'entreprise. Enfin, et ceci explique cela, la question n'est pas de se demander s'ils imprimeront leur marque à l'entreprise mais quand et comment en tirer le meilleur parti.

La seconde est de faciliter l'arrivée de cette génération afin de préparer l'avenir, de gagner en agilité et d'adopter au plus vite cette culture du réseau qui alimentera la croissance future. L'occasion pour l'entreprise de prendre les choses en main aujourd'hui plutôt qu'être sur la défensive.

L'enjeu est donc clair : il s'agit de faciliter l'intégration de ces nouveaux profils, en se servant de leurs capacités comme d'un catalyseur mais tout en les cadrant pour éviter la dispersion et faire en

II. Les réseaux sociaux d'entreprise : une réponse à des enjeux réels et des bénéfices tangibles

Ainsi présentée la notion de réseau social au service des entreprises semble fort séduisante. Mais l'entreprise a besoin de sécurité et de visibilité lorsqu'il s'agit de faire des choix aussi profonds et impliquant.

On peut légitimement se demander si des pratiques et des outils qui ont fait leur preuve pour satisfaire aux aspirations du grand public sont adaptées au monde de l'entreprise et ont un réel impact sur la performance. S'agit-il d'une énième mode passagère ou d'un véritable nouveau relais de croissance et de performance ?

Notre expérience en la matière nous a permis, au travers de nombreux cas clients dans diverses industries, de démontrer des bénéfices réels au regard d'enjeux stratégiques.

I. Fonctionner en réseau social améliore la performance des équipes commerciales

La fonction commerciale est au cœur de chaque organisation.

C'est elle qui permet de générer directement ou indirectement le chiffre d'affaires, conquérir de nouvelles parts de marché, renforcer et approfondir le lien avec les clients existants.

Accroître l'efficacité des forces de vente est l'enjeu quotidien des dirigeants commerciaux qui doivent faire face à une double pression de la part de leurs directions générales soucieuses d'accélérer la croissance et des financiers en attente d'une réduction du coût des ventes.

L'enjeu n'est pas simple quand ces mêmes managers commerciaux se trouvent confrontés à une variabilité de plus en plus importante des performances de leurs équipes. Selon l'étude d'un cabinet américain, 87% du chiffre d'affaires ne serait réalisé que par 13% des commerciaux et un vendeur sur quatre ne couvrirait même pas ses coûts salariaux.

Difficile de lutter contre cette disparité alors que les équipes, nomades par nature, sont de plus en plus disséminées sur de grands territoires. L'accès aux informations et aux ressources nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs devient de plus en plus

difficile et la démotivation n'est pas loin si les succès ne sont pas vite au rendez-vous. La même étude indiquait d'ailleurs que le turnover des commerciaux se situe en moyenne entre 17 et 27% et que le coût moyen de remplacement d'un vendeur se situe autour de 150.000 dollars !

Dans le domaine de la vente, la matière première est la conversation

Pour inverser cette tendance et rompre un isolement si néfaste, le management commercial doit donc activer de nouveaux leviers de motivation qui reposent essentiellement sur une meilleure communication et sur la valorisation des talents. Les réseaux sociaux d'entreprise apportent ici des solutions efficaces et faciles à mettre en œuvre.

Améliorer la productivité commerciale

Gagner une affaire pour un commercial exige un accès facile et rapide aux ressources nécessaires (références, études de cas, réponse aux appels d'offres, informations techniques, etc....) et aux meilleurs experts de l'entreprise, indépendamment



de leur situation géographique ou de leur rattachement fonctionnel. Un réseau social regroupant tous ceux qui contribuent à l'effort commercial permet de décroiser les connaissances, de capitaliser les expériences individuelles et de recueillir les conversations qui sont à l'origine des bonnes pratiques en provenance directe du terrain, et ce sans exigence de formalisme.

Réduire le coût des ventes

La réduction des temps de cycle, l'augmentation de la taille moyenne des transactions ou encore l'accélération du temps d'appropriation d'un nouveau produit sont les principaux facteurs de baisse des coûts des ventes. En fournissant une plateforme de communication facile d'accès, simple et sécurisée, le réseau social d'entreprise encourage et multiplie les interactions. Par le passé, les commerciaux ont trop souvent été étouffés par des outils de gestion de clientèle compliqués nécessitant des formations et un accompagnement à la fois lourd et coûteux. Comme le mentionne d'ailleurs la Harvard Business Review, « les tâches liées aux processus occupent déjà beaucoup trop les équipes de ventes ». Dans son rapport intitulé « Le rôle de la technologie dans la formation et l'apprentissage commercial », le cabinet SRI consulting le confirme : la population commerciale n'aime pas suivre une formation pour utiliser des outils. Grâce aux outils de réseaux sociaux, les équipes s'approprient la technologie de manière virale et intuitive et développent la collaboration sans que l'on ait à l'organiser.

Fidéliser les talents

La motivation personnelle est inséparable de la performance commerciale. Une récente étude indiquait d'ailleurs que le premier facteur de motivation d'une force de vente n'était pas le montant des primes, mais l'appréciation directe du supérieur hiérarchique. Reconnaissance donc. Valorisation. Appréciation. Là encore, le réseau social d'entreprise non seulement favorise les relations interpersonnelles mais aussi crée la visibilité nécessaire pour mettre en valeur les victoires, les résultats, les bonnes pratiques et les expertises. L'outil participe à la dynamique de succès et engendre une forte adhésion de l'équipe au projet collectif.

20% de croissance du chiffre d'affaires chez Dassault Système France

Améliorer la communication au sein de la Direction Commerciale constituée de 130 personnes réparties sur 11 agences, décroiser les métiers, capitaliser les expériences individuelles et valoriser les talents, tels étaient les objectifs de DSF en 2006 à l'origine du lancement du réseau social, baptisé SmartKiwi.

Deux ans plus tard, le premier éditeur mondial de PLM se réjouit d'un tel succès. SmartKiwi a permis de relancer une dynamique positive sur les affaires gagnées (un vendeur sachant répliquer les belles histoires) ; la communauté compte aujourd'hui 450 personnes (une propagation virale au-delà de la Direction démontrant la transversalité des échanges) ; une véritable boucle de retour s'est instaurée permettant au management et au terrain de converser sans formalisme.

Autre bénéfice et non des moindres, une amélioration significative de la productivité : intervenant sur des projets à forte valeur ajoutée, les équipes techniques avaient auparavant tendance à trop privilégier le sur-mesure, engendrant des risques et des coûts supplémentaires. Grâce à la nouvelle plateforme et à la réutilisation de briques et de livrables, la construction d'un projet est passée de 20 à 8 jours.

Le secret d'une telle réussite ? Non seulement disposer d'une technologie simple et flexible, mais aussi s'appuyer sur un premier groupe d'utilisateurs qui jouent un rôle d'animation et de sensibilisation, et enfin laisser les conversations s'épanouir en les valorisant.

2. Le réseau social stimule l'innovation et développe une culture de la créativité

Tous les secteurs de l'industrie sont concernés

L'innovation est aujourd'hui considérée comme le principal relai de croissance des années futures. Un phénomène qui ne se résume pas au seul développement de nouveaux produits ou services mais touche aussi le marketing, la distribution, la logistique et toute l'organisation dans son ensemble.

Quelque soit son domaine d'application, il n'en demeure pas moins que l'innovation naît d'individus émettant des idées et suppose une démarche collaborative et ouverte, non seulement en interne mais à l'extérieur avec les partenaires et les clients.

Pourtant, très peu d'organisations sont structurées pour faciliter l'innovation. Les lourdeurs hiérarchiques ou bureaucratiques se chargent d'étouffer les initiatives naissantes. Les silos départementaux ou géographiques sont autant de barrières à la circulation des idées. Les systèmes d'information sont compliqués et les applications cloisonnées. Et la motivation à la créativité est proche du degré zéro pour bon nombre de salariés... une situation qui n'est pas sans conséquence sur la compétitivité des entreprises et leurs capacités à générer plus de croissance.

Il y a donc urgence. Pour les responsables de l'innovation et les directions des systèmes d'information, l'enjeu est de conduire un véritable changement et de fournir à l'ensemble des collaborateurs les systèmes et ressources à même de créer la dynamique nécessaire. Le tout à moindre coût dans une période de restriction budgétaire.

Un processus n'a jamais créé une idée. Un individu oui !

C'est ici qu'interviennent les réseaux sociaux d'entreprise : des environnements centrés sur les personnes et non sur les processus. Une différence majeure quand on considère que la création de valeur repose sur les individus et non sur les appareils.

C'est une certitude pour Ed Catmull, CEO et l'un des fondateurs de Pixar qui écrivait récemment dans la célèbre Harvard Business Review à propos du management de l'innovation : « Si vous donnez une bonne idée à une équipe médiocre, ils vont la massacrer. Si vous donnez une idée médiocre à une bonne équipe, ils vont en faire quelque chose ».

Véritables "plateformes sociales", ces solutions permettent d'encourager les conversations professionnelles, sans formalisme et avec quasiment la même liberté d'expression que dans la sphère privée sur Facebook, Twitter ou Bebo. Les employés s'approprient très facilement l'outil, partagent leurs idées, débattent en ligne, se reconnaissent, se cooptent, travaillent de manière collaborative et voient leur participation récompensée.

Mis au service de l'innovation, un tel échange ouvert et transparent d'idées constitue pour l'entreprise un formidable aspirateur d'intelligence collective et un diffuseur d'inventivité. Le réseau social fournit également le feedback nécessaire au top management et permet aux collaborateurs les plus inventifs, talentueux et impliqués de se rendre visibles, quelle que soit leur place dans l'organisation.

L'entonnoir des idées, un retour sur investissement mesurable

Le processus d'innovation comprend trois phases essentielles : l'émergence d'idées, leur incubation, et l'industrialisation. Au-delà du nombre d'idées émises, principal indicateur de réussite de la première phase, la réduction de la durée des cycles est un critère de performance incontestable. Là encore les réseaux sociaux, en ce qu'ils favorisent rapidité de traitement et motivation des équipes, permettent d'accélérer chacune des phases. Le « Time-to-Market » ou délai de mise sur le marché de nouveaux produits ou services s'en trouve ainsi amélioré, et ce pour un investissement quasi dérisoire comparé aux lourdes applications informatiques de ces dernières années.



Un projet innovant au service de l'innovation chez Finaref

Pour le leader des cartes privatives en France, le "goût de l'innovation" fait partie des quatre grandes valeurs choisies et mises en œuvre auprès des collaborateurs et des clients. La mise en place d'un réseau social s'est donc imposée pour développer une démarche participative et favoriser la transversalité au sein de l'organisation. Un programme résolument centré sur l'émergence d'idées nouvelles et leur incubation.

Véritable levier de conduite du changement et de sensibilisation des salariés, le projet - piloté par la Direction des Systèmes d'Information – a aussi pour but de créer la surprise et de donner un caractère innovant à ce pourquoi il est destiné : constituer un espace d'échange autour de thématiques stratégiques. Regroupé en communautés, chaque collaborateur, indépendamment de sa situation géographique et de sa position hiérarchique, partage ses contributions, enrichit de ses commentaires celles des autres membres et crée ainsi un cercle vertueux source d'enrichissement collectif.

Un an après son démarrage, le management se félicite des résultats. Non seulement 50 nouvelles idées ont vu le jour et sont actuellement en phase d'incubation, mais les « champions » de l'innovation ont gagné en visibilité au sein de l'organisation tandis que quelques nouveaux talents jusque là ignorés ont pu être repérés par le management.

3. L'effet réseau sur les enjeux RH : des employés satisfaits et une utilisation des talents optimale

Les ressources humaines sont le système nerveux de l'entreprise

Elles pénètrent chaque parcelle de l'entreprise et se doivent de tirer le meilleur des collaborateurs et les traiter comme un véritable capital, au même titre que les autres composantes de l'organisation.

Pour répondre aux grands défis RH d'aujourd'hui plus que jamais concentrés sur l'économique (création de valeur) et le social (transformations des relations sociales, impact démographique, gestion des talents, des compétences et de l'employabilité, management interculturel), les nouvelles technologies de l'information jouent un rôle clé.

Les outils de réseaux sociaux sont par essence des leviers qui, en se concentrant sur les individus, contribuent fortement à l'atteinte des objectifs RH.

Encore faut-il qu'ils soient utilisés et à bon escient.

Car la situation est loin d'être rose dans les entreprises en 2008.

Les salariés sont en forte attente pour interagir et échanger de manière flexible et rapide. Au lieu de quoi ils doivent se livrer à de véritables contorsions pour trouver la bonne information. Au quotidien, ils travaillent la plupart du temps avec des systèmes inefficaces et hétérogènes et ne peuvent prendre de décision pertinente pour cause de manque d'information ou en raison d'obstacles hiérarchiques ou bureaucratiques souvent inutiles.

Enfin, les enveloppes d'augmentation sont plus que minces pour répondre aux exigences accrues en matière de pouvoir d'achat - les budgets de formation sont en berne, et les coûts de recrutement ont tendance à exploser face à l'attrition galopante.

Heureusement, l'argent n'est pas tout.

Pour la Génération Y, la possibilité d'avoir voie au chapitre, d'avoir un impact et d'être reconnu en conséquence revêtent une importance pratiquement équivalente.

Le web 2.0 comporte en son sein nombre de technologies avec lesquelles les « Y Gen » sont familiers. Bien utilisées, elles peuvent permettre de renforcer la cohésion tant sociale que professionnelle au sein de l'entreprise. Un service RH, en étroite collaboration avec la DSI, doit épouser ces nouvelles technologies de manière officielle pour en faciliter le déploiement et les piloter au plus juste. Pour ce faire, les RH doivent se concentrer sur quatre objectifs principaux :

- Moderniser les stratégies de développement des collaborateurs.
-
- Améliorer les relations entre les salariés et gérer plus efficacement la communication au sein de l'organisation.
-
- Mieux évaluer les performances, les reconnaître et les récompenser avec succès et équité.
-
- Construire et accompagner le changement organisationnel qui en découle.

Les réseaux sociaux d'entreprise permettent de faire face à ces défis.

En mettant en place un réseau social, les RH aident les collaborateurs à partager savoirs, expertises, compétences, expériences et ce dans une dynamique de groupe. Il devient facile d'identifier ceux qui participent à l'effort d'innovation, qui apportent les réponses et les contributions les plus pertinentes et les plus utiles sur certains sujets, ou font en sorte d'aider les autres à réussir.

En permettant aux discussions de s'échanger sur une plateforme unique, chacun a accès à l'information et tous contribuent sur un pied d'égalité. Chaque collaborateur peut s'enrichir également des idées et apports de tous les autres, et un brainstorming global et quasi-permanent fait émerger des talents et des gisements de créativité jusque là ignorés.



En combinant tous les médias et outils que la "génération internet" utilise dans leur vie privée et professionnelle (profils riches, blogs, wikis...), un réseau social d'entreprise met en œuvre un espace où les employés les plus talentueux peuvent développer leurs pensées, leurs initiatives, afin de délivrer leur plein potentiel, partager idées et meilleures pratiques, collaborer avec leurs pairs. Les salariés travaillent de fait dans un environnement qui rend plus simple l'accès à l'information essentielle et leur permet de participer ensemble au succès de l'entreprise, où qu'ils se trouvent.

Plus important encore, toutes ces technologies sont « sociales » par essence : elles sont davantage centrées sur les individus que sur les processus.

Accompagner les programmes de formation à la SNCF

Pour mettre en place la formation de 40.000 collaborateurs sur la nouvelle réglementation en matière de sécurité et qualité sur les chantiers, la SNCF recherchait un outil lui permettant d'en assurer le suivi. Ce suivi devait être rendu possible malgré l'importance de la communauté (140 managers, 1.000 correspondants qualité/sécurité), ainsi que sa dispersion géographique.

Le réseau social a permis la création d'un système de partage des formations, le retour sur les formations enseignées et la concentration en une plateforme de l'ensemble des discussions.

Développer la transversalité des équipes chez Ortronics

Pour l'un des leaders mondiaux des réseaux de communication de données, la création de valeur passe notamment par des échanges transverses entre les départements marketing, commercial et Recherche & Développement, afin de dynamiser le partage de connaissance et de combler les disparités culturelles entre des équipes séparées géographiquement.

Baptisé "Greenbubbles", le réseau social a permis aux différents collaborateurs d'Ortronics de partager des réflexions et échanger en mode asynchrone grâce à une diffusion systématique et plus rapide des informations, s'imprégner de la culture interne et bénéficier de l'expérience des

équipes, renforcer le lien social par une humanisation de la relation, stimuler l'émergence d'idées nouvelles grâce au foisonnement en ligne et enfin capitaliser les expériences et la découverte de nouveaux experts via une plateforme unique.

Préparer l'arrivée des nouvelles générations chez BNP Paribas

Au sein de la Banque de Financement et d'Investissement de BNP Paribas le réseau social "Our business blog" s'inscrit dans une stratégie globale visant à développer la capitalisation des informations et des compétences et s'approprier les usages de la génération arrivant sur le marché du travail.

Déployé au sein du département BFI Communications, "Our business blog" permet de capter et centraliser les échanges quotidiens autour d'une plate-forme unique organisant le partage des informations pour les rendre exploitables collectivement.

III. Du web 2.0 aux réseaux sociaux professionnels : Que faut-il garder ? Que faut-il jeter ?

Si les réseaux sociaux d'entreprise reposant sur les outils et pratiques du web 2.0 apparaissent comme une solution attrayante pour accompagner les organisations dans leurs principaux défis, il n'en reste pas moins que des questions subsistent, les empêchant à franchir le pas. Et à juste titre parfois.

Un simple examen des facteurs de réussite du web 2.0 grand public amène en effet à conclure qu'ils sont dans une large mesure incompatibles avec les contraintes et les besoins de l'entreprise. S'il est possible de reproduire au sein de l'entreprise les mêmes bénéfices que ceux observés à l'extérieur, les leviers permettant de les atteindre sont, eux totalement différents et les décideurs doivent, par conséquent, adopter une approche et une méthodologie adaptées au monde de l'entreprise.

I. L'entreprise 2.0 n'est pas le web 2.0

La première différence majeure tient aux objectifs.

Entreprise 2.0 et Web 2.0 sont de faux jumeaux et il est essentiel de bien comprendre ce qui les sépare pour réussir la greffe au sein de l'entreprise.

Sur le web, l'utilisateur suit ses propres buts qu'il détermine seul. Veut-il échanger sur un sujet précis, participer à la conception d'un contenu quel qu'il soit, prendre la parole peu importe qu'il soit écouté ou pas, interagir avec les autres avec une finalité précise ou tout simplement considérer l'aspect social de l'interaction comme une fin en soi indépendante de toute autre finalité ? Il est libre de ses choix. Dans l'entreprise, les objectifs sont déterminés par le management. Et les buts poursuivis par les collaborateurs, qu'ils leur soient formalisés ou non, doivent concourir à la réalisation de ces mêmes objectifs.

De la même manière, l'utilisateur choisit sur Internet son propre environnement logiciel indépendamment des personnes avec qui il est amené à interagir. Une telle pratique n'est pas envisageable au sein de l'entreprise qui se doit d'assurer la continuité du service et d'optimiser les investissements en optant pour une plateforme unique permettant de réduire les coûts de formation et les couts unitaires de licence.

En matière de pérennité et d'implication, le fossé est aussi énorme. Si les utilisateurs de services en ligne s'engagent si fortement sur les services en ligne, c'est qu'ils ont toute latitude pour essayer, faire des tests, partir à la découverte quand bon leur semble, prendre le temps et décider d'y mettre fin quand ils veulent sans avoir jamais à se justifier. Une situation inconcevable en entreprise où l'engagement doit être constant et équivalent pour tous les collaborateurs.

La liste des différences est encore longue, notamment en termes de responsabilité liés aux contenus, ou encore de régulation.

Du développement chaotique à la viralité pilotée.

Comment mettre en œuvre une démarche de réseau social fructueuse dans l'entreprise ?

Pour mettre ses réseaux sociaux au service de ses objectifs et les faire participer à la création de valeur, l'entreprise doit donc assurer la jonction entre :

- d'une part ses propres objectifs en matière de sujets traités, d'innovation, de partages de pratiques, de capitalisation de la connaissance, d'indentification et de développement des compétences... en assurant en parallèle un



bon fonctionnement du réseau et une utilisation optimale au service des processus business.

- les intérêts de ses collaborateurs d'autre part qui doivent trouver dans les réseaux à la fois des thématiques sur lesquels ils veulent s'investir et un bénéfice personnel.

Top-down versus Bottom-up

L'expérience prouve que le pilotage des réseaux en mode « top-down » conduit à de rares exceptions près à l'échec. Les raisons en sont désormais connues. L'entreprise n'a qu'une vision hiérarchique et méconnaît à la fois les réseaux informels qui existent en son sein et les personnes qui s'intéressent à un sujet et seraient volontaires pour s'investir. Cette représentation est très pertinente en termes de décision/responsabilité mais ne reflète ni les compétences et centres d'intérêt réels des individus ni la manière dont ils travaillent ensemble au quotidien.

Plutôt que de transformer une branche d'un organigramme en réseau, et donc à la fois de rebâtir les cloisons et les présomptions que le réseau était supposé faire tomber, il faut privilégier le développement des réseaux par viralité. Une approche qui permet de remplacer la croissance de réseaux au départ verticaux par des dynamiques horizontales, et l'émergence de réseaux par la base, en fonction des besoins des collaborateurs. Les réseaux les plus actifs et produisant la plus forte valeur ajoutée pour les entreprises ont au moins une des deux caractéristiques suivantes :

- Ils ont grandi par la cooptation en demandant aux membres les plus actifs d'inviter d'autres utilisateurs, indépendamment de toute considération de fonction, de localisation, de hiérarchie. Les membres cooptés sont systématiquement plus concernés, impliqués, que la moyenne de ceux qui ont été incorporés en suivant une logique d'organigramme.
- Ils se sont développés par le bas, en réponse à une problématique non identifiée par le management mais bien réelle et partagée par les hommes de terrain qui la vivaient au quotidien. Sujet que l'entreprise s'est finalement appropriée car elle y a reconnu un axe de progrès possible pour elle.

Mais ce foisonnement des réseaux ne peut se faire de manière totalement anarchique et se doit d'être piloté en permanence pour assurer la cohérence entre ce qui a du sens pour les collaborateurs et ce qui est générateur d'opportunités et de création de valeur pour l'entreprise.

Là encore, l'expérience prouve que le succès des réseaux a été au rendez-vous lorsque le pilotage de ces réseaux était une activité en tant que telle, centralisée et incarnée par une personne ayant le recul, la vision panoramique nécessaire et le leadership adéquat.

2. Le Chief Networking Officer : une fonction nouvelle à créer ?

De plus en plus d'entreprises nomment des responsables de communautés ou responsables de réseaux sociaux. Les noms, attributions et fonctions diffèrent tant les problématiques dont il doit s'occuper sont émergentes. Mais il est certain est que cette fonction va jouer un rôle de premier plan dans le développement de l'organisation et ce dans un horizon très proche.

Dépasser les fonctions traditionnelles

Historiquement les projets nécessitant une forte conduite de changement ont généralement reposé sur deux éléments : le sponsor et la cheville ouvrière.

De par sa position hiérarchique, le premier légitime la démarche et sécurise les collaborateurs dans l'adoption de nouvelles pratiques. Mais le sponsor n'a que rarement vocation à être le catalyseur du démarrage de la vie d'un réseau social d'entreprise. Il n'a ni le temps ni la proximité nécessaires pour s'immerger dans des problématiques essentiellement orientées "terrain".

Au cœur du projet, la "cheville ouvrière" quant à elle injecte des contenus, stimule les discussions, relance les participants, participe au développement des usages et aide le réseau à prendre de la vitesse jusqu'à ce qu'il puisse vivre de l'énergie qu'il générera en son sein.

Le couple sponsor - cheville ouvrière est clé dans la réussite d'un réseau social à périmètre restreint : un groupe défini, un service, une "business unit". Les individus, les problématiques et le potentiel du réseau y sont supposés préalablement connus et définis.

Mais qu'en est-il dès lors qu'on veut globaliser la démarche et permettre à des réseaux transverses de se constituer ?

Bien sur il est possible de multiplier les chevilles ouvrières au plus près du terrain. Mais il manque alors une fonction essentielle qui consiste à manager ces individus et surtout à identifier les enjeux et des potentiels à travers l'entreprise.

Le rôle du CNO

Le CNO est celui qui décline les besoins de l'entreprise en termes de "besoin réseau" au service de l'efficacité collective. Il est à même de définir les types d'interactions à mettre en place, les informations à rendre accessibles et surtout les compétences et les personnes à impliquer.

De part sa position dominante, il doit comprendre les problématiques terrain pour proposer des dynamiques de réseau capables de répondre aux enjeux opérationnels.

Enfin, il doit pouvoir garantir l'alignement entre les deux points précédents et mettre en place une gouvernance des réseaux en matière de droits, d'accès, de confidentialité et de sécurité.

Zoom sur quelques tâches clés

Analyser et aligner : identifier les potentiels humains ; recruter les futurs animateurs ; détecter les centres d'intérêt professionnels des collaborateurs et les problématiques émergentes méritant d'être traitées. Pour ce faire, établir un triptyque d'indicateurs de type "expertise", "compétence", "centres d'intérêt" rempli par chaque collaborateur. Compléter ces informations déclaratives par des éléments plus analytiques qui relèveront du factuel et seront générés automatiquement par l'outil de réseau social.

Mesurer et piloter : établir des indicateurs de performance ; suivre en temps réel le niveau d'activité des réseaux, des groupes et des leaders et les comparer entre eux ; vérifier l'alignement des contenus, des mots clés et des échanges avec les objectifs business ; définir les ajustements nécessaires à l'optimisation de l'activité.

Gérer la diffusion organique : proposer un modèle de diffusion du changement non plus poussé par l'entreprise mais "tiré" par les besoins des collaborateurs ; garantir une vitesse de



résolution des problèmes au plus près du terrain et une extension des dynamiques de réseau s'assurer d'une bonne allocation des ressources et des responsabilités.

Situé au carrefour des grandes fonctions de l'entreprise, le CNO doit coordonner ses programmes avec chaque grande direction opérationnelle ou fonctionnelle et agir en partenariat étroit avec trois départements en particulier. D'une part avec les RH pour veiller à la synergie du réseau avec les politiques sociales et notamment avec le système d'appréciation des performances. D'autre part avec la DSI pour définir les choix technologiques et intégrer de façon optimale le service aux autres systèmes de communication. Enfin avec le Marketing pour garantir une continuité avec les réseaux sociaux externes et autres médias en ligne.

Il doit enfin disposer des bonnes technologies : non seulement une plateforme flexible et très simple d'utilisation, mais aussi des outils d'administration fournissant tous les éléments et indicateurs indispensables au bon pilotage du réseau social.



A propos de blueKiwi Software

blueKiwi Software est le leader européen des logiciels de réseaux sociaux professionnels.

Nos solutions permettent aux entreprises de créer et d'animer de puissantes communautés où chaque individu peut facilement partager ses idées, ses connaissances, ses bonnes pratiques et travailler de façon collaborative en toute sécurité. En favorisant l'émergence d'une culture d'échange et d'ouverture, blueKiwi permet aux grandes organisations d'accélérer leur productivité commerciale, d'accroître leur capacité d'innovation et de mieux valoriser leurs talents.

Forts d'une solide connaissance des problématiques d'entreprise et d'une méthodologie élaborée et enrichies au fil de nos nombreuses années d'expérience, nous avons accompagné avec succès la mise en œuvre de réseaux sociaux au sein d'entreprises européennes de premier plan telles que BNP Paribas, Nokia ou La Poste.

Nos clients sont majoritairement de grandes compagnies dont la performance est liée à une utilisation optimale de leur capital humain dans les secteurs de la finance, des services, de l'industrie, du high tech, publiques ou privées.

Nos logiciels s'appuient sur la puissance des outils du web 2.0 comme les blogs, les wikis, les profils riches, qui sont utilisés quotidiennement par un grand nombre de personnes dans le cadre de leur vie personnelle, et les rassemblent dans une solution intégrée, sécurisée, facilement administrable, et fournissant des indicateurs de pilotage et de performance. Les métriques sociaux fournis par notre plateforme aident notamment à identifier et récompenser les personnes qui partagent leurs idées et expertises pour le bénéfice de l'entreprise, indépendamment de leur place et de leur rôle dans l'organisation.