

"Les Invités"

organisé en collaboration avec l'Institut de l'entreprise, avec le soutien d'ESCP Europe et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} juin 2014)

**LES RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISES
TIENNENT-ILS LEURS PROMESSES ?**

par

Denis MONNEUSE

Expert auprès de l'Institut de l'entreprise

Jean-Luc ABELIN

Directeur du *knowledge management*, Lafarge

Guillaume APER

Directeur-adjoint de la communication, JCDecaux

Gabriele MALTINTI

Group Vice Président, Global Transformation, Sodexo

Séance du 31 mars 2014

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

L'affaire n'est pas si simple : ça ressemble à un réseau social, comme chacun en utilise quotidiennement chez lui ou, plus subrepticement, au bureau ; c'est à la mode et tout le monde a un avis sur son utilité ou ses dangers ; ça fait communiquer entre eux des gens qui ne se connaissent pas davantage que des amis Facebook et ça s'appelle aussi un réseau social. Oui, mais c'est un réseau social d'entreprise (RSE) ! Ici, on parle d'autre chose que de détente : il s'agit d'utiliser les fonctionnalités de ces nouveaux outils pour créer de la valeur, là où auparavant, faute de collaboration et de partage de ses savoirs, l'entreprise perdait temps et efficacité à réinventer la roue sans savoir que, quelque part en son sein, un de ses salariés en avait fait son expertise. Alors, les RSE sont-ils la nouvelle panacée ? Attention, nous disent ceux qui les utilisent avec succès : l'outil n'est rien, l'accompagnement est tout, et cela demande du temps, du doigté et, accessoirement, un peu de moyens.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Denis MONNEUSE

Une même question se pose à tous les chefs d'entreprises et à tous les économistes : comment créer de la richesse ? Pendant longtemps, la seule réponse a été que la richesse provient de la division du travail. Au fil du temps, ce modèle a été remis en cause à la lumière des dysfonctionnements causés par un manque de communication entre les différents acteurs de l'organisation. Les réseaux sociaux d'entreprises (RSE), sont nés de ce constat et du besoin d'une plus grande transversalité et d'une meilleure collaboration au sein de l'entreprise.

Cependant, parler de réseaux sociaux dans l'entreprise peut effrayer. Les réseaux sociaux externes, tels Facebook, LinkedIn ou Viadeo, font craindre aux employeurs que leurs salariés y perdent leur temps ou s'y livrent à des activités indésirables. Cependant, certaines entreprises se sont rendu compte que ces réseaux pouvaient avoir des atouts et que ce que l'on nomme la *puissance des foules* pouvait permettre de réaliser des choses intéressantes. Comment alors s'approprier en interne cette collaboration présente sur les réseaux externes afin d'utiliser cette puissance des foules au profit de l'entreprise ? C'est de cette interrogation que sont nés les RSE et l'idée d'une collaboration 2.0.

Aujourd'hui, on estime qu'entre 5 et 10 % des salariés français ont accès à un RSE, ces chiffres évoluant rapidement. Ce sont essentiellement de grosses entreprises qui ont développé ce type d'outils, les trois-quarts des entreprises du CAC 40 l'ayant déjà fait ou étant sur le point de le faire. En revanche, les PME et TPE sont encore très loin derrière. Les cadres, en particulier ceux de moins de trente ans, étant les premiers utilisateurs des réseaux sociaux professionnels externes tels LinkedIn, on peut donc penser a priori que leurs coutumes peuvent sans difficulté être transposées en interne.

Les consultants et éditeurs de solutions vantent sans retenue les merveilles que promettent les RSE, que ce soit en termes de coûts, en diminuant les déplacements physiques, ou de développement d'une culture interne plus coopérative en abolissant, plus ou moins, les barrières de temps ou de langue. En matière de management, ces RSE permettraient de le rendre plus horizontal, davantage orienté projets et moins hiérarchique. Au plan des ressources humaines, on attend d'eux qu'ils favorisent le sentiment d'appartenance, tous les salariés d'une même entreprise, quel que soit le lieu ou le pays dans lequel ils travaillent, partageant un outil commun. Certains pensent également que les jeunes de la génération Y sont demandeurs de ce genre d'outils qui donnent une image de modernité à leur entreprise.

Sept raisons sont mises en avant par les entreprises en faveur du développement des RSE, une huitième, inavouée, étant l'effet de mode. La première raison est l'exemplarité, particulièrement dans les entreprises high-tech, qui souhaitent que leurs salariés soient les vecteurs des outils qu'elles promeuvent. La deuxième est qu'elles se rendent compte des difficultés de communication que crée le travail à l'international et souhaitent que leurs employés partagent un même outil. La troisième est la volonté d'innover tout en favorisant des remontées d'informations plus simples et plus rapides entre services ou entre pays. Certaines entreprises cherchent ensuite à développer leur marque employeur en jouant sur une image de modernité afin d'attirer de nouveaux employés ; d'autres jouent sur l'accompagnement du changement en pensant que les RSE leur permettront de devenir une entreprise 2.0, plus collaborative que hiérarchique. D'autres encore jouent la carte du lien social, le RSE permettant de créer des communautés extraprofessionnelles, de loisirs par exemple, pouvant faire émerger de nouvelles synergies professionnelles avantageuses. Enfin, dernier argument : certaines entreprises cherchent à remplacer la pléiade d'outils collaboratifs dispersés dans leurs services par un outil unique.

Les éditeurs de solutions utilisent parfois l'argument de la baisse des coûts de formation, celle-ci étant désormais faite davantage par les pairs, de façon informelle, grâce aux RSE. Dans les faits, peu d'entreprises le constatent. De même, il n'est pas avéré que développer les RSE diminuerait la fréquence et le nombre des e-mails.

Qui dit nouvel outil, dit aussi détracteurs. Ceux-ci pointent les risques des RSE, considérés comme des Facebook internes, avec qui ils partagent effectivement certains points communs : l'idée de communauté ou celle d'un annuaire qui s'enrichit de façon continue. D'autres considèrent que, s'ils souhaitent avoir des informations sur un salarié, ils en apprendront plus sur lui en allant sur Facebook ou Viadeo qu'en consultant l'annuaire interne. L'un des intérêts des RSE sera donc d'encourager les salariés à mieux se présenter et à mettre en valeur des compétences jusqu'alors ignorées par leur employeur.

Le coût des RSE est également source de questionnements. Tout dépend alors de l'utilisation que les salariés en font : si leur utilisation business est importante, l'amortissement sera rapide. En revanche, si le RSE est une "usine à gaz" et que 2 ou 3 % seulement des salariés l'utilisent, le coût en sera important.

L'une des autres grandes craintes est celle d'une perte supposée de productivité, les salariés passant trop de temps à des activités d'un intérêt discutable. Les managers de proximité, quant à eux, peuvent redouter d'être contournés par une multiplication des échanges horizontaux d'informations au détriment des relations hiérarchiques. Enfin, d'autres inquiétudes portent sur le risque de sécurité, les RSE développant les occasions de pertes de confidentialité, ou sur le risque de santé, avec un développement de "l'infobésité", les salariés étant plus sollicités par les réseaux sociaux et donc, plus sédentaires encore.

Tous ces risques sont réels mais ne diffèrent pas de ceux qui existaient déjà avant l'apparition des RSE. Il semble même que le risque d'abus soit relativement limité par un manque paradoxal d'expression des salariés qui craignent de se livrer et des conséquences que des propos trop critiques pourraient leur valoir, l'anonymat étant absent des RSE.

Tous ces freins font que les promesses de ces outils ne sont pas totalement tenues. Ces derniers ont pourtant un réel intérêt, mais surtout pour les entreprises qui ont déjà créé une culture de la collaboration. L'illusion serait de croire qu'à eux seuls, ils pourraient développer une telle culture alors qu'ils ne font qu'améliorer les performances des entreprises. Celles qui en tirent le meilleur profit sont celles qui ont déjà encouragé l'ensemble de leurs salariés à collaborer en développant autour d'eux un cadre de confiance. Certaines entreprises se précipitent donc parfois dans l'implantation de leur RSE sans assez se préoccuper de savoir quels sont les préalables indispensables à respecter.

EXPOSÉ de Jean-Luc ABELIN

Je suis le *knowledge manager* du groupe Lafarge, qui compte soixante-cinq mille personnes, employées dans trois activités principales : le béton, le ciment et le granulat. Notre plateforme de *knowledge management collaboratif* peut compter sur environ quarante mille utilisateurs potentiels et les langues principales sont le français et l'anglais.

Le partage de connaissances chez Lafarge n'a pas été la conséquence de l'achat d'un outil. Nous avons en effet commencé, dès la fin des années 1990, à mettre en place des communautés de pratiques réservées, en particulier, à de petits groupes de cadres qui échangeaient ainsi les standards et des *guidelines*. Année après année, les usages se sont ensuite déployés grâce aux évolutions successives de l'outil originel. Pour ma part, j'ai lancé, en 2010, la première plateforme de partage collaboratif en web 2.0 qui, depuis cette année, est désormais en passe de devenir la plateforme du Groupe destinée à l'ensemble des salariés, ce qui va presque tripler son impact. Notre démarche illustre donc le fait que l'esprit de collaboration ne naît pas suite à l'achat d'un outil mais se construit, petit à petit, avec d'énormes efforts et l'implication forte du management.

Le savoir est disséminé partout dans l'entreprise et chaque individu a quelque chose à partager. Mais, comme dans beaucoup d'entreprises, nous étions organisés en silos, entre lesquels le partage d'informations prenait énormément de temps. Partant d'un pays, une bonne pratique devait passer toutes les strates hiérarchiques avant d'arriver à sa destination finale et si le *middle management* ne la bloquait pas en route, sa mise en place pouvait prendre plusieurs mois. Notre but a donc été de supprimer toute hiérarchie en matière de partage des informations, tous, sur ce point, devant être logés à la même enseigne. Cela ne s'est pas fait sans peine mais, désormais, chaque salarié peut partager son savoir, en donnant ou en prenant de l'information, quel que soit son pays ou sa langue.

Ce type d'installation se heurte à beaucoup de pièges et de freins. Il ne s'agit pas d'un simple phénomène de mode qu'un directeur informatique ou un président voudrait imposer. C'est la résultante d'une vision qui permet de savoir précisément quoi faire, de fixer nos objectifs et de mesurer l'évolution de la mise en place de l'outil. Cela suppose une série d'interrogations préalables : à quoi va servir cet outil ? Quels sont les gens qui vont accéder à l'information ? Quels types d'informations partager ? Qui va s'en occuper ? Dans un second temps, je dois me demander comment lancer cette plateforme : est-ce que cela va être un Big Bang ? du viral ? Ces questions permettent, d'une part, de mesurer l'avancée du projet et, d'autre part, de déterminer clairement quel type d'outil spécifique mettre en place. Il existe beaucoup de réseaux externes, comme Viadeo ou YouTube, et chacun a sa propre utilité. Il en va de même pour les réseaux sociaux d'entreprise. Tel réseau ne permettra pas de faire du *knowledge management*, tel autre sera plus indiqué pour partager des informations à contenu social ou de loisirs, et l'un ne pourra se substituer à l'autre.

Dans notre cas, les objectifs étaient simples : améliorer la performance du Groupe, identifier les experts, conserver et enrichir nos savoir-faire. Ces objectifs constituaient les trois leviers indispensables pour atteindre ce que nous visions. Pour y parvenir, avant tout achat, j'ai donc proposé de mener une série d'entretiens avec les utilisateurs sur le terrain. Lafarge étant un groupe international, nous avons donc fait le tour des utilisateurs des différentes plateformes mises en place jusqu'alors, afin de connaître les raisons pour lesquelles ils les utilisaient ou pas, ce qu'ils en attendaient et quels étaient leurs freins. Sur ce type de plateforme, nous rencontrons des freins, tant individuels que culturels ou techniques, qui empêchent les gens de se les approprier naturellement. Les problèmes liés à la technique et à l'architecture de la plateforme, comme le multilinguisme ou le mot de passe unique, ont été facilement résolus par le choix de l'outil le plus approprié. En revanche, les freins mis en évidence par les réponses à ces entretiens : « *Que va dire mon patron ? Je n'ai rien à partager ! Qui suis-je pour partager ? Qu'est-ce que ça va m'apporter ?* », sont nombreux et ont dû être traités un par un, souvent grâce à la communication et à la formation. Comme bien des salariés ne

saisissent pas immédiatement le sens de ce qui leur est demandé, il faut les accompagner, individuellement, pour leur expliquer à quoi cela va leur servir et ce qu'est le partage dans un grand groupe comme le nôtre. Cela prend du temps.

Lafarge a donc mis en place une grande campagne d'information et d'accompagnement dès 2008. Nous avons ainsi créé un vrai réseau, par fonction et par pays, de quatre-vingt *knowledge managers*, disséminés de par le monde, qui travaillent en temps partiel pour accompagner et motiver les utilisateurs, leur expliquer comment l'outil fonctionne, faire des présentations, apporter leur aide, etc., de manière à ce que tout le monde avance du même pas. Nous avons donc choisi une approche de type Big Bang et mis en place toute l'organisation et l'infrastructure humaine qui a permis aux personnes de collaborer effectivement.

Désormais, lorsqu'un usager ouvre un document mis sur la plateforme, il peut poser toutes les questions qu'il souhaite, soit directement à l'auteur, soit à l'ensemble des abonnés de la communauté dont dépend le document. Aujourd'hui, c'est peut-être l'innovation d'une centrale à béton moldave qui permettra à l'entreprise de gagner un euro sur chaque mètre cube de béton : si tel est le cas, cette innovation se diffusera partout dans le monde, indépendamment de tout sentiment de supériorité de telle filiale par rapport à telle autre, ou du fait que, ici ou là, on ne parle pas moldave. Grâce à notre démarche et aux fonctionnalités de l'outil, les utilisateurs ont désormais confiance dans ce qu'ils trouvent sur la plateforme et ils améliorent naturellement les bonnes pratiques qui y sont proposées et les documents que l'on y met grâce à leur expérience locale. Ce réseau étant essentiellement orienté sur le *knowledge management*, nous avons mis en place un réseau social pour toutes les autres approches, telles que les échanges interpersonnels sur la gestion d'un projet ou les idées de toute nature que les gens peuvent apporter dans l'entreprise.

En matière de RSE, il n'existe pas de panacée. Il nous a donc fallu choisir la plateforme, les outils et les gens qui répondraient aux premières cibles fixées. Pour nous, la priorité étant l'amélioration de la performance, l'outil devait donc permettre aux utilisateurs d'échanger leurs bonnes pratiques. Or, ceux qui les donnent spontanément sont souvent des experts très investis dans l'entreprise, mais cette catégorie, les *Givers*, ne représente guère que 8 % des usagers. Il reste donc 92 % de salariés, les *Takers*, qui prennent et utilisent ces bonnes pratiques et les font fructifier. Or, ce sont eux qui permettent à l'entreprise de rentabiliser la plateforme, d'améliorer les performances et... gagner de l'argent grâce au partage. Il est donc indispensable d'avoir, localement, des *knowledge managers* qui animent et motivent ces *Takers* d'information faute de quoi, cela ne marche pas.

Pour motiver ces bonnes personnes, les choses ne sont pas simples. Nos utilisateurs *Givers* ou *Takers* se décomposent en sept grandes segmentations aux attitudes et aux attentes différentes. Cependant, il faut tous les motiver en utilisant les bons leviers et avec un budget qui n'est pas extensible. Nous avons donc cherché à identifier les leviers qui incitent les gens à donner de l'information et ceux qui les incitent à en prendre. Pour les *Givers*, c'est souvent la reconnaissance individuelle, la valorisation de leur fonction, de leur pays, etc., qui est leur moteur. Pour les *Takers*, ce sont davantage l'atteinte des objectifs individuels ou leur valorisation aux yeux des collègues. Depuis 2006, nous avons donc lancé des newsletters, mis en place des jeux d'entreprise, etc., afin d'accompagner le changement et que les gens comprennent les enjeux. À chaque message, nous utilisons tel levier si l'on veut qu'ils donnent, tel autre si l'on veut qu'ils prennent. Nous animons notre plateforme de management collaboratif en communiquant ainsi. Tous les mois, les utilisateurs reçoivent au minimum deux informations, soit directement parce qu'ils font partie d'une communauté, soit globalement grâce aux newsletters qui les informent sur les nouvelles bonnes pratiques ou les nouveaux documents mis à leur disposition sur la plateforme. Si personne ne sait que vous avez la meilleure pratique au monde, personne ne s'en servira, voilà pourquoi le support de la communication est indispensable !

EXPOSÉ de Guillaume APER

JCDecaux est une entreprise qui fête ses cinquante ans cette année. Elle a réalisé 2,672 milliards d'euros pour son dernier chiffre d'affaires et emploie onze mille salariés dans plus de soixante pays. Pour notre RSE, nous avons eu la grande chance d'avoir, lors d'un séminaire qui s'est tenu en 2008, une demande quasi unanime des managers présents : « *Nous avons dans notre portefeuille une grande variété de pays avec des clients qui se ressemblent, mais nous ne partageons pas nos expériences ! Donnez-nous donc une plateforme d'échanges !* »

Après quelque temps de retard dû aux effets de la crise, nous avons lancé le projet *Bee* en février 2011. Nous n'avons pas la culture de *knowledge management* des grands groupes comme Lafarge. Notre culture, pragmatique, est celle d'une grosse PME, avec une capacité limitée à structurer ses connaissances, mais nous avons eu la chance de pouvoir nous appuyer sur cette très forte demande interne. Nous avons beaucoup travaillé sur la mise en confiance des utilisateurs, en particulier sur leur crainte de n'avoir que trop peu d'échanges effectifs dès l'ouverture de ce RSE. Nous avons donc organisé des tables rondes afin de faire s'exprimer ces craintes latentes de perte de temps, de court-circuitage du management, de failles de sécurité, etc. Il était nécessaire que ces managers inquiets se projettent dans l'outil, afin qu'ils formalisent leurs attentes et que les justifications de cet outil soit claires pour chacun.

Cette étape franchie, nous avons pensé que le meilleur moyen de réussir était, le jour du lancement, d'avoir déjà une dizaine de communautés existantes, représentatives des usages d'un RSE. Deux d'entre elles ont ainsi été fondées en s'appuyant sur des groupes de gens ayant l'habitude de se réunir physiquement ou par conférences téléphoniques ; d'autres ont eu un caractère très international ou, au contraire, très local. Toutes avaient déjà des interactions ainsi que des documents existants et cela nous a permis de montrer immédiatement aux utilisateurs ce à quoi le RSE pouvait servir.

Désormais, parmi les communautés qui marchent bien, outre celles préalablement existantes, celles qui rapprochent des gens exerçant seuls un métier dans leur pays, comme les graphistes ou les directeurs artistiques, rencontrent un vrai succès en leur donnant l'occasion d'échanger sur leurs pratiques. Les communautés établies autour de projets marchent également de mieux en mieux. L'une d'elles se fonde sur un cocktail de séduction et de contrainte : un manager français, occupant une fonction transverse dans la vente des espaces publicitaires, cœur de notre métier, a décidé que toutes les informations de planification des campagnes publicitaires et de *yield management (revenue management)*, qui circulaient par mail auparavant, seraient désormais regroupées sur une communauté dédiée. C'est désormais une pratique parfaitement intégrée. Toutes les nouvelles recrues sont ainsi également rapidement informées de ce qu'est la réalité de leur métier.

Une autre communauté fédère les équipes qui travaillent sur la publicité en aéroport et dans les transports en commun, segment d'activité présent partout où nous sommes implantés. C'est un univers spécifique et cette population professionnelle a besoin d'échanges de natures différentes. Nous avons aussi des communautés ponctuelles : l'une a été créée, par exemple, à l'occasion de l'organisation d'un séminaire des forces de vente. Elle a servi non seulement à l'équipe organisatrice mais également aux participants afin de les préparer avant l'événement et d'en assurer le suivi. Là aussi, cette communauté a été caractérisée par un mélange de plaisir et de contrainte, les participants ayant été prévenus que tout passerait par cette plateforme et qu'ils ne recevraient donc ni mails, ni document papier, un certain nombre de tâches collaboratives préalables leur ayant par ailleurs été confiées.

Nous essayons de mettre en lumière le caractère "jetable" des RSE car la vision des gens reste encore largement marquée par une approche intranet, très informatique, dans laquelle on ne s'engage pas à la légère. Nous essayons donc de faire comprendre que, si en quelques clics on

peut créer une communauté, il est également possible de la fermer deux mois plus tard sans plus de formalités, mis à part un peu d'archivage.

Désormais, nous avons dépassé la simple fonction de partage du RSE et nous promovons l'idée de collaboration. Les aspects culturels jouent beaucoup quant à l'accueil réservé au RSE, non seulement d'un pays à l'autre mais également d'une population métier à une autre. Dans la collaboration, nous sommes donc passés d'une phase où il suffisait de "faire de la com" à une phase d'accompagnement intense. Des difficultés apparaissent aujourd'hui car nous avons pris conscience que cela nécessitait un accompagnement individuel serré. Nous organisons donc des réunions et des déjeuners, en proximité avec les utilisateurs afin de leur présenter l'outil. Nous enchaînons ensuite les rendez-vous avec tel ou tel patron métier qui souhaite que nous présentions l'outil chez lui. Cela débouche régulièrement sur la création de communautés spécifiques à telle ou telle population métier. La difficulté est de le faire à l'échelle de soixante pays et notre enjeu est de former des ambassadeurs, dans chaque pays, qui puissent jouer le rôle de relais et créer, à leur tour, cette proximité pour que l'usage se développe chez eux.

Notre RSE est néanmoins quelque peu décevant en ce qui concerne la parole des salariés. Notre réseau a un usage professionnel, plutôt axé projet de façon assez classique, et nous ne parvenons pas à ce que les salariés s'expriment de façon plus spontanée. Le besoin de développement du dialogue social existe cependant et le RSE pourrait être une opportunité afin que les salariés s'expriment, en dehors de la relation classique direction/syndicats, non seulement sur des sujets comme les risques psychosociaux, mais aussi sur les performances individuelles et collectives.

L'autre point décevant porte sur les indicateurs : quels que soient les outils, il est difficile de mettre en place des indicateurs, non pas que nous soyons obsédés par le quantitatif, mais il nous paraît nécessaire de disposer d'un minimum de chiffres. Or, les outils standards sont assez limités en la matière et peu pertinents. Nous sommes donc en train de créer nos propres indicateurs.

Enfin, dès les premiers mois du projet, nous avons abandonné toute notion de retour sur investissement, en nous disant que, dès le premier contrat signé grâce au RSE, les frais de fonctionnement au quotidien seraient largement couverts.

EXPOSÉ de Gabriele MALTINTI

Si tout le monde connaît le nom de la société, peu de gens savent que Sodexo réunit quatre cent trente mille collaborateurs dans le monde et ce, dans quatre-vingt pays. Si, en France, Sodexo est surtout connue pour ses activités dans la restauration, c'est loin d'être notre seul métier. Dans une entreprise d'une telle taille, quand un collaborateur veut vendre ou inventer un service, il est probable que quelqu'un, au sein même de la société, l'a déjà fait. À partir de ce constat, depuis trois ans, notre président a lancé les premières réflexions sur le *knowledge management* afin d'être plus efficace en gérant mieux la connaissance au sein de l'entreprise. Nous nous sommes rapidement aperçus que, pour pouvoir formaliser des bonnes pratiques, il fallait investir, en termes non seulement intellectuels mais également pratiques, notre société ayant une culture très terrain et personne n'y aimant le formalisme. Il nous est alors apparu essentiel de nous focaliser sur la collaboration et c'est sur ce constat que nous avons lancé notre plateforme. Dans la société, nous avons déjà des outils comme SharePoint, mais ils étaient peu et mal utilisés par nos collaborateurs. Nous nous sommes alors intéressés aux fonctionnalités du web 2.0.

Chez Sodexo, nous n'avons, en fait, jamais lancé de réseau social, ce terme étant banni dans l'entreprise car beaucoup trop connoté Facebook, et notre budget de communication a été de zéro euro. Notre approche a donc privilégié une "implémentation virale contrôlée", c'est-à-dire que nous avons ouvert la plateforme en avançant à petits pas. Nous avons laissé les utilisateurs arriver à leur rythme, sans jamais faire de publicité. Depuis deux ans et demi, nous avons accompagné de façon très proche de petites communautés sur des besoins business, en laissant leurs animateurs former eux-mêmes leurs membres qui, à leur tour, sont devenus animateurs d'autres communautés.

Chez nous, l'autorisation d'ouvrir une communauté est soumise à un certain nombre de membres de la gouvernance. Quand quelqu'un nous contacte pour le faire, on le challenge sur les besoins de cette future communauté et sur la façon dont il envisage d'utiliser la plateforme. Nous n'en avons jamais empêché une de se créer mais cette discussion se déroule sur deux ou trois allers et retours, nous offrant ainsi l'occasion de former ses créateurs au bon usage de cette plateforme. Au fur et à mesure, les utilisateurs deviennent ainsi des ambassadeurs des bonnes pratiques et, potentiellement, des animateurs de communauté et des formateurs pour les nouveaux usagers.

Nous avons réussi à éluder rapidement la question du retour sur investissement en commençant par une phase pilote de six mois, impliquant deux cents collaborateurs. C'est durant cette phase que nous avons eu à justifier l'investissement initial. Nous nous sommes pour cela beaucoup concentrés sur les indicateurs qualitatifs afin de savoir, notamment, si les utilisateurs considéraient que la plateforme les aidait dans leur travail au quotidien. Une fois cette étape franchie, nous sommes passés à une seconde étape qui a vu la création d'une communauté de nos "tops dirigeants" qui ont commencé à utiliser eux-mêmes la plateforme, notamment grâce à l'interface mobile. Tous en étant désormais équipés, le fait de disposer d'un outil "interfaçable" avec leur tablette leur a permis de trouver de nouvelles façons de travailler. Dès lors, la question de savoir si c'était utile ou pas ne s'est plus posée !

Nous avons beaucoup communiqué autour de belles histoires, en particulier celles de l'équipe de réponse aux appels d'offres internationaux car ses résultats illustraient particulièrement bien la valeur ajoutée créée par cette nouvelle méthode de travail. Au sein de ce département d'une trentaine de personnes, nous avons identifié une personne, plutôt ouverte à l'utilisation des nouvelles technologies, avec qui nous avons travaillé pour répondre à un appel d'offres, que nous avons finalement perdu. Déçus, nous pensions donc ne plus pouvoir en parler mais, une fois cette expérimentation close, le responsable est venu nous revoir, encore plus enthousiasmé, en nous disant qu'il avait compris que ce qui était en cause était un problème lié non pas à l'outil mais à l'organisation. Il a alors souhaité répondre à un nouvel appel d'offres. Nous avons remporté celui-là mais, en parallèle, quantité d'autres personnes

s'étaient impliquées sur cette réponse et un autre responsable a souhaité utiliser le nouvel outil. Quatre ou cinq mois plus tard, c'est le directeur de département lui-même, conquis par les résultats, qui a imposé à toute son équipe l'utilisation de la plateforme. Aujourd'hui, la réponse à tous les nouveaux appels d'offres internationaux se fait ainsi et nous avons abandonné les e-mails et les anciennes pratiques.

Désormais, le processus est en marche et de nouveaux utilisateurs apparaissent. Les futures étapes, outre l'accompagnement individuel, devraient être d'ouvrir la plateforme à nos partenaires extérieurs, clients et fournisseurs. Cette ouverture se fait à petits pas et nous avons lancé quelques expérimentations, toujours en évitant un Big Bang qui ne répondrait pas à notre culture profonde.

DÉBAT

Résistance au changement et spontanéité

Un intervenant : *S'il faut expliquer aux salariés à quoi un RSE doit leur servir, cela me paraît antinomique avec la finalité des réseaux sociaux dont la dynamique extraordinaire part des utilisateurs. Quand on lance un tel projet d'en haut, comment faire pour que les gens d'en bas s'en saisissent sans qu'ils aient l'impression d'être manipulés ?*

Jean-Luc Abelin : Il y a, bien sûr, un mode d'emploi minimum à communiquer et les approches seront différentes aux États-Unis ou en Moldavie. Chez Lafarge, le but est de définir des bonnes pratiques et que les gens viennent ensuite renchérir dessus, éventuellement en les remettant en cause. Il faut que les utilisateurs comprennent qu'il ne s'agit pas de discussions en l'air mais qu'individuellement, sur leur terrain, cela va leur servir à quelque chose. Si je donne une bonne pratique, je vais devenir expert, je vais faire des voyages et développer cette bonne pratique ailleurs, je vais être interviewé et faire partie d'un réseau, etc. Pour la partie purement réseau social, on n'explique pas aux gens à quoi cela sert : le parallèle avec Facebook est immédiat. Pour l'aspect collaboratif, on leur demande de mettre en commun ce qu'ils ont développé dans leur service, quand bien même cela aboutirait à ce que la centrale à béton voisine de la leur ait de meilleurs résultats qu'eux.

Int. : *Il y a donc une inertie à vaincre au départ ?*

Guillaume Aper : L'inertie est un problème de riches. Les salariés d'entreprises sont repus d'outils et quand on arrive, fut-ce avec une plateforme géniale bourrée de potentialités intéressantes, ils prennent le temps de voir venir. Le cocktail, souvent gagnant, dans lequel nous mélangeons contrainte et envie, répond assez bien à cette inertie, notamment auprès des populations de commerciaux.

Int. : *Si tout le monde peut parler avec tout le monde, sans règles, n'est-ce pas le degré zéro de l'organisation ?*

Denis Monneuse : Je suis en désaccord total sur ce point. C'est la logique même d'un réseau social de permettre de tels échanges, ce qui ne signifie pas pour autant que l'on soit "hors sol". C'est parce que l'entreprise a une organisation que cela peut fonctionner. Ce n'est pas parce que vous échangez potentiellement avec tout le monde que vous n'avez plus de chef, que vous ne devez pas faire du *reporting* ou être loyal. Les salariés le savent et, de plus, quand ils s'expriment sur un réseau social interne, ils mettent en jeu leur réputation professionnelle et ne vont donc pas raconter n'importe quoi. Les grandes peurs des équipes dirigeantes d'être confrontées à des dérapages ne sont que très rarement confirmées et, lorsque c'est le cas, le réseau produit une sorte d'autorégulation. Il faut laisser les gens se fréquenter selon leurs intérêts, que ceux-ci soient directement ou indirectement professionnels. Pour une entreprise, il peut, par exemple, être important qu'un marqueteur participe à un groupe sur le développement durable car cela lui permettra peut-être de proposer une nouvelle offre commerciale originale à l'avenir.

J.-L. A. : C'est très précisément ce qui fait la richesse de l'entreprise. En ce qui concerne le *knowledge management*, très proche des opérations, nous avons une gouvernance forte et personne ne met n'importe quoi. C'est un *workflow* qui est mis en place par le biais duquel on propose, non des idées, mais des faits et des bonnes pratiques vérifiées et validées. En revanche, sur le réseau social proprement dit, il n'y a aucune gouvernance, les gens peuvent ouvrir les groupes qu'ils souhaitent, parler à qui ils veulent, de ce qu'ils veulent et cela ne pose aucun problème. Le seul qui nous soit apparu a posteriori, serait que se recréent spontanément, en l'absence de toute gouvernance, des espaces privés avec des fonctionnements en silo.

Gabriele Maltinti : Chez Sodexo, c'est pour éviter ce genre de problème que nous ne laissons pas les gens décider seuls de la création d'une communauté. Dès que l'intention d'une telle création nous est communiquée, nous regardons immédiatement si quelque chose de similaire existe déjà. Si c'est le cas, nous invitons la personne à rejoindre cette autre communauté et à en devenir un coanimateur car notre premier souci est de faire vivre celles qui existent déjà. Nous en avons de toutes tailles, certaines très spécifiques, mais nous avons aussi, à côté d'elles, un espace, le Mur, par lequel chacun peut s'adresser à l'ensemble des membres de l'entreprise.

Flux d'informations et sécurité

Int. : *Comment gère-t-on la pléthore d'informations qui circulent dans un tel réseau ? Et comment faire pour que n'importe qui n'y fasse pas n'importe quoi ?*

J.-L. A. : Sur notre plateforme, nous avons quatre-vingts *knowledge managers* qui reçoivent dans leur boîte privée chaque contribution. Ils la font valider par le supérieur de l'émetteur et par des experts, pour en vérifier la fiabilité. Dans certains *workflows* particulièrement rigoureux, cette validation peut nécessiter jusqu'à quatre signatures avant que le document puisse être mis en ligne et vu par le public. Ensuite, chaque document a une limite de validité, fixée par l'auteur, et, à l'échéance, on décide de son devenir : destruction, archivage ou mise à jour. L'outil que nous avons choisi permet ce suivi rigoureux. Ceci étant, il n'y a pas des centaines de messages par jour sur la fabrication du ciment ou le broyage du calcaire ; s'il y a un ou deux documents et autant de commentaires par semaine, c'est déjà beaucoup. On ne suit donc que ce qui nous intéresse et, si l'on est membre de trois ou quatre communautés, on ne reçoit que quelques alertes par semaine, qui peuvent même être regroupées en un seul mail. Il faut apprendre à se servir de cette nouvelle approche collaborative et c'est aussi pourquoi il ne faut pas laisser les gens seuls.

Ensuite, pour protéger le système des intrus, il faut également choisir des outils adaptés. Nous voulions que seuls les personnels de Lafarge puissent accéder à la plateforme et l'outil que nous avons retenu est ainsi conçu qu'il permet de créer des espaces publics, semi-publics ou privés, dont les accès sont accordés, en fonction de leurs intérêts et demandes, à certains et pas à d'autres.

Int. : *Le sujet de la sécurité est-il pour vous une préoccupation ?*

G. M. : Notre responsable financier a fait tester par un hacker d'une société spécialisée, la sécurité de notre réseau lors de son installation. Je n'ai appris qu'après coup que la plateforme avait, heureusement, réussi ce test ! Nous sommes en *Solution-as-a-Service* (SaaS), c'est à dire que les serveurs sont chez un prestataire extérieur et non chez nous, et que l'information circule donc par internet. Cette question de la sécurité est alors essentielle.

G. A. : Ce problème est souvent surestimé lors du lancement d'un RSE. Quant aux solutions SaaS, ce n'est pas tant la question de l'hébergement de l'application chez le prestataire qui se pose que celle de l'endroit du stockage des données. Quand vos données sont hébergées aux États-Unis, le *Patriot Act* permet à l'État américain d'y accéder s'il le juge nécessaire. Nous avons donc fait un choix différent, ce qui est compliqué car les éditeurs de logiciels poussent à utiliser ce système du *Cloud*.

J.-L. A. : La question de l'accessibilité aux données est un premier point. Quant à nous, elles sont hébergées en Belgique. En revanche, ce qui nous paraît essentiel concerne l'extraction des données par le personnel et le risque qu'il puisse les communiquer vers l'extérieur. Nous avons donc fait développer un algorithme qui, si une personne en tire un peu trop sur un trop court laps de temps, ferme automatiquement ses accès jusqu'à ce que l'on en ait vérifié les raisons.

Int. : *Ces réseaux sont-ils ouverts vers l'extérieur ?*

D. M. : Seuls 20 % des RSE sont ouverts à des non-salariés de l'entreprise, clients, fournisseurs ou experts.

G. A. : Nous n'y sommes pas encore mais nous souhaitons avancer dans cette direction car nous considérons qu'il existe un potentiel, notamment avec les prestataires. Je rêve d'arrêter d'échanger des fichiers par mail à longueur de journée avec notre agence de communication. Pour les clients, cela demande de rentrer dans le détail car on se heurte alors à des problèmes "d'interfaçage" délicats, par exemple avec des projets CRM (*Customer Relationship Management*) ou d'autres outils préexistants dans l'entreprise.

Quel retour sur investissement ?

Int. : *Combien cela coûte-t-il ?*

D. M. : Des entreprises m'ont dit que leur RSE leur revenait moins cher par utilisateur que le smartphone qu'elles leur attribuaient.

J.-L. A. : Tout dépend de l'usage que vous en faites : un réseau ad hoc, avec des développements très sophistiqués peut coûter très cher et le retour sur investissement peut se faire attendre. Les solutions standard du marché, parfois agrémentées de quelques personnalisations, coûtent un peu d'argent, mais on amortit l'outil sur l'année grâce à deux ou trois belles affaires acquises du fait des savoirs qui ont circulé sur la plateforme.

Int. : *L'Association nationale des directeurs de systèmes d'information (ANDSI), dans divers retours d'expérience qui lui ont été communiqués, a été frappée par le coût élevé de la conduite du changement estimée aux deux tiers du coût global d'un projet.*

J.-L. A. : Compte tenu de la résistance au changement, ce ratio me paraît pertinent. Le coût de l'outil est relativement faible. On ne peut pas obliger les gens à collaborer, il faut qu'ils le fassent volontairement et qu'ils en voient l'intérêt. Les gens vont spontanément sur Facebook parce qu'ils veulent rencontrer des personnes qui ont les mêmes intérêts qu'eux, etc. En entreprise, il n'en va pas de même : les gens y viennent pour travailler, pas pour en faire plus que ce qui leur est demandé. Si, en outre, il n'est pas indiqué, dans leurs objectifs annuels, qu'ils doivent partager, pourquoi le feraient-ils spontanément ? Pour qu'ils aient des raisons de le faire, cela nécessite de mettre en place quantité de choses afin qu'ils y voient leur intérêt et ne se posent plus sempiternellement la même question : « *Qui suis-je pour partager quelque chose ?* »

G. A. : Ce ratio ne me surprend pas davantage. Ce dont nous parlons, c'est de collaboration. C'est un sujet complexe par définition et, avec les RSE, nous sommes confrontés à un mélange de technicité à acquérir et d'habitudes bien ancrées, comme l'usage immodéré des e-mails, qu'il s'agit d'abandonner pour être plus efficace. Ce n'est pas si simple.

G. M. : De notre côté, nous avons le goût du *low cost* et pour réduire ces coûts, nous privilégions l'accompagnement par les pairs en jouant sur l'émulation. Je vais sur la plateforme parce que mon collègue y va, que cela a l'air de lui être profitable et que cela pique ma curiosité. Alors, je lui demande qu'il m'aide à y aller à mon tour. C'est plus naturel pour moi que de le demander au responsable informatique. C'est dans cet esprit que nous avons choisi d'avancer afin de créer une spirale positive dans laquelle les personnes

s'entraident. C'est un accompagnement tout aussi efficace mais moins onéreux que le recours à des prestataires extérieurs.

D. M. : Anthony Poncier, expert des RSE chez Publicis, observe qu'aujourd'hui, les entreprises dépensent 80 % pour l'outil et 20 % sur la conduite du changement alors que, pour lui, c'est l'inverse qui devrait être la règle. C'est peut-être le contexte de crise qui a poussé les entreprises à vouloir réduire les coûts de l'accompagnement, à investissement constant sur l'outil.

Présentation des orateurs :

Jean-Luc Abelin : "Marketeur pratiquant" depuis plus de trente ans, il a occupé diverses fonctions : vente, marketing et communication dans divers secteurs, l'informatique, les études de marché et depuis près de vingt ans les matériaux de construction au sein du groupe Lafarge ; sa connaissance des différentes activités du Groupe et son expérience terrain ont été depuis cinq ans des atouts pour l'identification des fonctionnalités, le lancement et le déploiement de la plateforme de partage de connaissances du Groupe destinée à plus de trente mille utilisateurs ; sa réussite a été liée à la compréhension de la problématique utilisateurs et les actions de communication nécessaires à l'implication des employés et le changement des comportements ; devenu expert dans le *knowledge management* il est membre de l'association COP-1 et a participé à de nombreuses conférences ; il partage son expérience auprès d'entreprises ayant le même type de problématiques et souhaitant déployer une solution de partage de connaissances 2.0.

Guillaume Aper : directeur adjoint de la communication de JCDecaux, où il est en charge de la communication institutionnelle et de la communication interne depuis 2007 ; il a débuté sa carrière en 1995 comme chef de publicité au sein de l'agence de communication Epicéa ; en 1997, il devient responsable de la communication interne de Continent France, activité hypermarchés de Promodès ; en 2000, suite à la fusion entre Carrefour et Promodès, il devient responsable éditorial intranet, avec pour mission de concevoir l'intranet du nouveau groupe ; en 2001, il rejoint JCDecaux pour mettre en place la fonction communication interne au sein de la direction de la communication ; il est également président de l'Afci, (Association française de communication interne) depuis 2010.

Gabriele Maltinti : diplômé en ingénierie chimique à Pise, en Italie, il a dix-sept ans de carrière dans le domaine du digital ; avant de rentrer chez Sodexo en 2005, pour concevoir et mettre en place la refonte de tous les sites internet et intranet du Groupe, il a couvert plusieurs rôles internationaux, au sein des cabinets de conseil de KPMG et British Telecom Consulting Division, pour des grands groupes ; depuis 2011, il est vice-président Global Transformation, travaillant sur des sujets liés à la collaboration et à la gestion des connaissances dans la direction transformation de Sodexo.

Denis Monneuse : expert associé à l'Institut de l'entreprise ; directeur du cabinet de conseil Poil à Gratter ; chercheur associé à l'IAE de Paris ; son dernier ouvrage : *Le silence des cadres. Enquête sur un malaise* (Vuibert, 2014).
www.poil-a-gratter.com

Diffusion juin 2014