

# Réseau Social d'Entreprise et « Open innovation »

*Nouveau levier d'accélération pour l'innovation de l'entreprise ;  
quels enjeux pour les SI ?*

*Exposé de Camille Bosquet, Présenté par Laurent Hanaut*

*Dans le passé, au sein d'ADELI nous avons déjà évoqué les réseaux sociaux d'entreprise notamment avec la rencontre annuelle\* de l'Institut G9+ ou encore lors d'une précédente rencontre sur les réseaux sociaux numériques\*\*.*

*Cette fois-ci, Camille Bosquet\*\*\* revient sur le sujet, en le présentant sous l'angle d'une approche plus méthodologique, par la mise en place et l'animation des dynamiques communautaires incluant :*

*- un panorama des types de solutions logicielles existantes ;*

*- du point de vue méthodologique, la mise en place d'une plateforme collaborative à travers la sélection, le lancement et l'animation d'un Réseau Social d'Entreprise.*

*Alors, quels sont les enjeux pour les utilisateurs et les organisations ? Qui faut-il impliquer ?*

*\* Un compte rendu a été publié dans la lettre n°79 par Alain Coulon.*

*\*\* Exposé par Loïc Tournedouet le 8 Juin 2011 publié dans la lettre n°85.*

*\*\*\* Est actuellement manager chez Bluenove, société de conseil en management de l'innovation. Titulaire d'un Master of Science in Management, il est spécialiste du Marketing des activités de service, des dynamiques communautaires et du management de l'innovation*

## Présentation du RSE

Camille commença à faire un rapide tour d'horizon des participants sur leurs attentes de la présentation. Après ce rapide tour de table, il fit remarquer qu'il fallait bien différencier un réseau professionnel tel que Viadeo ou LinkedIn d'un réseau social d'entreprise, plateforme collaborative interne à l'entreprise. Le ton était donné.

### Le prédicat de départ : l'open innovation

Camille se présenta comme un consultant en « Open Innovation ». L'Open Innovation est un courant lancé à l'Université de Berkeley dans les années 2000 par le professeur Henry Chesbrough<sup>26</sup>. Le principe en est simple. Jusqu'à présent, les problèmes de recherche ont été stigmatisés sur le développement de la R&D. La recherche se pratiquait exclusivement en interne dans l'entreprise. Elle se manifestait via des dépôts de brevet et en se protégeant au maximum de l'extérieur.

A contrario, l'Open Innovation prône qu'il est possible d'innover sur deux autres fronts. Comment ? En s'appuyant, d'une part, sur tout ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise, chez les clients, les fournisseurs, les étudiants, en milieu de Start-up, voire même chez les concurrents et, d'autre part, en cherchant à mieux collaborer en interne, à travers des réseaux d'échanges transverses. Mais comment développer ces nouveaux terrains de travail ?

Cette perception peut être particulièrement délicate à mettre en œuvre avec les Start-up. Les grands comptes ne comprennent pas toujours cette relation gagnant-gagnant (WinWin en anglais). Ils finissent souvent par reprendre l'idée à leur profit tuant ainsi la Start-up en mettant ainsi en évidence le problème culturel lié à la collaboration. Nous ne sommes pas naturellement calibrés pour travailler de cette manière. C'est un vrai changement qui nécessite un accompagnement adapté.

### Une condition pour réussir à « accompagner et travailler l'humain »

Par conséquent, avec les nouveaux outils qu'apporte l'Open Innovation, il faut véritablement accompagner et travailler l'humain et, ce, afin de réduire tout mode archaïque du travail représentant actuellement un frein à l'innovation. Le mode collaboratif prône l'aplatissement de la hiérarchie, permettant ainsi une meilleure communication entre les extrémités de cette hiérarchie. Mais un aplatissement de l'organisation peut faire peur aux employés ne comprenant pas le modèle.

C'est pourquoi la société Bluenove a développé la méthode ICM<sup>27</sup>, en s'appuyant sur les deux fronts cités précédemment. L'idée première est de concentrer initialement tous ses efforts sur la communication interne. Ce n'est qu'à l'issue de cette étape qu'il est permis de s'ouvrir vers l'extérieur en intégrant des acteurs tels que les fournisseurs, les étudiants par exemple tout en préservant l'organisation interne pour la confidentialité.

<sup>26</sup> Auteur du livre intitulé « Open Innovation ».

[http://openinnovation.berkeley.edu/what\\_is\\_oi.html](http://openinnovation.berkeley.edu/what_is_oi.html)

<sup>27</sup> ICM : Innovation Community Management.

Se présente alors la difficulté de l'intégration à travers l'outil ? Mais le choix d'une plateforme de RSE<sup>28</sup> demeure un sujet très délicat car se pose toujours la question de la pérennité, de l'efficacité de l'outil.

Pour mesurer l'efficacité, il est possible de faire l'exercice consistant à remplacer l'email par une plateforme collaborative. Si cela engendre une panique, il est clair que la messagerie était très bien appropriée. Dans un tel contexte, le basculement ne sera pas évident, d'où l'importance de la prise en compte d'un accompagnement adapté.

### Choisir le bon type de plateforme

La mise en place d'une plateforme n'est efficace qu'à moyen et long terme, jamais à court terme. Il y a des craintes de charge, de temps. La réussite de cette mise en place repose, d'une part, sur une méthode d'animation fondée sur des règles simples et, d'autre part, sur l'attribution du rôle majeur que les SI doivent jouer dans le mode collaboratif. Alors, Quelles sont les plateformes ? Existe-t-il une large panoplie d'outils ? Pour y répondre, on peut identifier plusieurs catégories.

- Tout d'abord, il faut considérer les réseaux sociaux d'entreprise de discussion, les plus emblématiques étant Jive et Bluekiwi. Ils sont centrés sur les hommes, le réseau et se sont développés la plupart du temps à partir d'un annuaire riche et d'une mise en interaction par des groupes de discussions.
- D'autres plateformes se sont construites sur la résolution des problèmes. Elles sont plus destinées à des experts travaillant de façon collaborative pour résoudre un problème spécifique.
- Il existe des plateformes de gestion des idées. À l'heure actuelle, ce sont celles qui ont le plus fort taux de développement. Elles permettent des concours d'innovation. Il s'agit de formaliser des idées à travers l'outil. Ces dernières sont ensuite filtrées à travers des comités. En fin de processus, est organisée une remise de prix. Un exemple est celui d'un fabricant de verres correcteurs et d'équipements d'optique qui, en trois mois de concours, a drainé 600 idées avec 10 000 collaborateurs. Il y a eu 56 finalistes. Au final, 20 brevets ont été déposés. Le moyen, le moment utilisé et la forme de la démarche ont permis aux employés de s'exprimer autrement et donc d'être plus créatifs.

- En s'ouvrant à l'externe, apparaît le Crowdsourcing. Il s'agit de s'adresser au grand public. Se sentent concernées les entreprises fonctionnant en B2C, à l'image de cette entreprise de téléphonie qui n'a pas hésité à organiser des opérations de Beta test auprès de ses clients.

Pour résumer, il existe différents types de produits. Mais globalement, quel que soit l'outil, si on veut réussir son fonctionnement, la démarche de mise en œuvre est identique.

### À partir d'une démarche unique

Le prédictat de départ repose sur la prise en compte de la dimension humaine. Mettre en œuvre un RSE, c'est d'abord acter que l'on s'adresse à des individus ayant les mêmes réflexes et les mêmes craintes, quelle que soit leur position hiérarchique dans l'entreprise. De plus, une étude IDC de 2013 faisait le constat que, par semaine, chaque employé passait en moyenne :

- 9,5 heures à chercher de l'information ;
- 8,3 heures à retrouver de l'information repérée mais perdue (soit tout de même plus de deux jours de recherche) ;
- 3 heures à recréer de l'information existante.

Une telle étude met bien en évidence les faiblesses des organisations d'aujourd'hui. Aussi pour y répondre, pourquoi ne pas essayer de nouvelles méthodes de partage de la connaissance avec de bons outils<sup>29</sup>, intégrant tous les collaborateurs de l'entreprise ? Question pertinente qui sous-entend que, dans le cadre du déploiement, le DSI devrait être au centre du projet en termes de décision et d'autorité pour solutionner tout problème technique. Dans un tel cadre, il aurait un rôle fédérateur. Mais il se trouve, que dans la pratique, c'est rarement le cas. À titre d'exemple, le cabinet Bluenove a constaté que sur 60 clients, seuls 3 d'entre eux avaient impliqué leur DSI. Or les premiers retours d'expériences mettent en avant les problèmes de sécurité, d'intégration ou de redondance, telle cette entreprise de téléphonie qui n'avait pas moins de 40 produits différents pour traiter son RSE. Au bout du compte, dans le cas présent, les outils ne communiquaient pas forcément entre eux. Chaque équipe traitait son pré carré. Les réseaux ne fonctionnaient pas correctement, d'où une perte d'argent par l'entreprise. Alors que faire ?

<sup>28</sup> Réseau Social d'Entreprise

<sup>29</sup> Il y a l'embaras du choix, sharepoint ou IBM connections en sont de bons représentants.

## Démarrer par une phase pilote et éviter l'effet coquille vide

Tout d'abord, il est nécessaire d'apporter du contenu pour éviter l'effet « coquille vide », engendrant ainsi le désintéressement des utilisateurs.

Il peut s'agir de bases documentaires, des discussions autour des thématiques de l'entreprise. Pour ce faire, il est recommandé de commencer modestement, en évitant d'ouvrir un réseau social à tout le monde du premier coup.

Cela ne peut pas fonctionner ainsi. Lors d'une phase pilote, un réseau de champions privilégiés, composé de collaborateurs particulièrement motivés dans l'organisation, doit être constitué. Cela peut représenter 10 % du panel des personnes concernées par le réseau social. Pendant un mois par exemple un responsable du déploiement initie ce panel de personnes à l'utilisation du réseau au travers de projets spécifiques pour commencer à échanger sur la plateforme, pour habituer les utilisateurs à l'utiliser le plus efficacement possible.

De plus, un formateur connaissant bien l'outil doit les former en leur donnant des objectifs et des actions précises à faire. Résultat : l'organisation dispose d'une plateforme qui a déjà plein de vie, initiée correctement. Cela va rassurer les utilisateurs suivants car ils vont mieux comprendre, en naviguant sur ce qui a déjà été saisi. Et petit à petit la sauce va prendre. Donc il faut penser à faire une phase pilote avec un panel limité de personnes.

Quelle est la vocation de ces outils ? Elle est multiple. Elle permet :

- d'accélérer la communication pour que l'organisation soit plus réactive ;
- de mieux communiquer de façon transversale en partageant l'information ;
- d'identifier les experts et de s'appuyer sur eux pour solidifier le contenu ;
- de fédérer pour augmenter le sentiment d'appartenance à l'entreprise en mettant en place la mise en transparence des informations et la reconnaissance des collaborateurs ;
- de manager avec une gouvernance plus moderne, en ne se limitant pas à une simple collaboration, mais en suscitant aussi de l'engagement chez les collaborateurs.

## Entretenir l'engagement des équipes

L'engagement des équipes conditionne la réussite du projet. Les outils n'en sont que le vecteur permettant :

- une meilleure communication entre les équipes : on montre davantage que celles-ci sont écoutées ;
- d'économiser du temps.

Sur ce dernier point, rappelons ce qui avait été précédemment édicté, concernant la mise en place des plateformes. Cette dernière n'est efficace qu'à moyen et long terme.

En effet, à court terme, on ne gagne pas de temps. Tout individu est dans l'appropriation et la compréhension du système et en parallèle il assure du récurrent.

À moyen terme, il commence à être efficace.

Mais, ce n'est que sur le long terme, qu'il gagne en efficacité, car il détecte plus rapidement ses besoins et sait mieux obtenir de l'aide sur ses tâches personnelles.

L'appropriation des outils suit une courbe d'apprentissage, avec ses phases de découverte<sup>30</sup>, de rejet<sup>31</sup>, puis de démarrage effectif grâce à la mise en place d'un support d'apprentissage<sup>32</sup>, permettant au collaborateur d'être accompagné dans la compréhension du sujet. Ce dispositif peut être aussi renforcé par des mesures de reconnaissance ou à l'inverse par une mise en demeure à travers la définition d'objectifs. Autre point : il ne faut pas hésiter à faire intervenir le haut management pour montrer l'exemple.

## À partir d'une structure d'organisation adaptée

Autre aspect fondamental : un RSE ne peut se concevoir sans la mise en place d'une structure d'animation. Cette dernière est primordiale dans l'utilisation des outils. Alors qui peut animer ? Toute personne connaissant bien l'organisation. L'animateur est un ambassadeur en interne. Il suit les groupes et leur fonctionnement. Il publie pour apporter le message par l'exemple. Il suit des points de vigilance qui sont :

- la prise en compte de la culture de l'entreprise ;
- l'incorporation du RSE dans la stratégie de l'entreprise ;
- la définition et le suivi des objectifs du RSE ;
- l'évaluation de l'efficacité du RSE sur le long terme.

<sup>30</sup> Cette phase se déroule pendant un mois environ.

<sup>31</sup> Cela peut durer deux semaines à trois mois. Cependant, il est conseillé de la clore le plus rapidement possible.

<sup>32</sup> Comptez huit à 10 mois

## Sans oublier la gouvernance et un sponsor

Enfin dernier point, celui de la gouvernance. Il ne suffit pas de lancer et d'animer une communauté. Encore faut-il pouvoir suivre et évaluer son activité ne serait-ce que pour adapter l'animation. D'où l'utilité des tableaux de bord (dashboards en anglais) fournissant des indicateurs de performance portant sur les connexions et les publications. De plus, un RSE doit être perçu comme un projet d'entreprise impactant toutes les fonctions de l'organisation. Il est donc recommandé de nommer un Sponsor pour légitimer le projet et soutenir sa gouvernance. Cette dernière reposera avant tout sur :

des règles d'utilisation fondées sur un langage commun, des objectifs et une politique d'utilisation ;  
des règles de communication comprises, partagées et transparentes ;  
une règle de gestion établie à partir du processus de publication et de diffusion.

## Questions-réponses

Cette présentation fut passionnante mais aussi l'une des plus longues qu'ait connue ADELI, une heure et demie au lieu de la demi-heure habituellement accordée. Aussi l'assistance était elle impatiente de poser ses premières questions.

**Assistance : Les DSI ne se sentent-ils pas concernés spontanément par l'efficacité collective de l'entreprise ?**

**Camille Bosquet :** La DSI devrait se positionner au cœur du dispositif en mettant en œuvre un processus industrialisé reposant sur des guides utilisateur, de la formation, de l'éducation, l'animation restant à la charge des départements. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas. Pourtant, dans un tel contexte, la DSI est non seulement le garant de la sécurité et du bon fonctionnement de l'informatique, mais devrait aussi devenir un référent stratégique. Pourquoi ? La raison en est simple. Les outils du RSE influent sur la stratégie de l'entreprise et la façon de communiquer autour de celle-ci. Les DSI ont bien conscience de l'efficacité collective de l'entreprise. En revanche, ils ne se voient pas dans l'obligation d'en faire un service mesurable et de promouvoir les résultats par des récompenses concrètes aux employés et de soutenir ainsi leur évolution.

**A : Quelle influence cela peut-il avoir sur les procédures d'évaluation, qui le plus souvent sont encadrées par la DRH ?**

**CB :** Il serait possible d'ajouter des critères, tels que le degré de collaboration à l'outil. Or dans les faits, force est de constater que c'est très peu pratiqué car jugé trop discriminant. Pourtant, faire reconnaître les individus les plus « moteurs », permettrait sans doute de tirer les autres membres de l'équipe par le haut.

**A : Quelle est la position des organisations syndicales ?**

**CB :** Donner aux gens des moyens pour travailler mieux, serait plutôt bien perçu, notamment en privilégiant le télétravail qui apporte une meilleure harmonisation entre la vie publique, vie privée. En revanche, dès qu'est évoquée la notion de récompense sur la base de leur collaboration aux outils, les représentants syndicaux émettent des réserves. Ils l'associent davantage à une activité supplémentaire qui est évaluée et de fait estiment que c'est trop demander. Le résultat est donc assez ambivalent entre le « travailler mieux » et le « demander plus ».

**A : Et la hiérarchie, n'a-t-elle pas la même réaction vis-à-vis de ce « demander plus » ?**

**CB :** Absolument, elle peut avoir une réaction similaire. C'est une guerre de tous les instants. Elle peut considérer que l'on passe trop de temps sur l'outil. Ce qu'il faut faire comprendre, c'est la façon de transposer le travail dans l'outil. Or aujourd'hui, l'outil est encore trop perçu comme un « Facebook ». Il faut donc, dans un premier temps, convertir la hiérarchie, sans quoi l'appropriation par les équipes ne se fera jamais. Dans de telles conditions, la bascule vers l'adoption a toutes les chances d'échouer.

**A : Les gens utilisent-ils aisément l'outil de chez eux ?**

**CB :** Très clairement oui. Même pendant les congés, ne serait-ce que de temps en temps, car la personne a le sentiment de ne pas perdre le contact. Rappelons qu'à la base c'est avant tout un outil d'échange. Ainsi, chez un grand fabricant de vins et spiritueux, ce type de support a fait émerger de l'innovation en permettant de confronter les idées des différents acteurs de l'entreprise, et, ce, à une échelle mondiale.

**A : Mais cela demeure tout de même de la communication asynchrone ?**

**CB :** Assurément, c'est de la communication asynchrone. Reconnaissons qu'avec ce type d'outil, on n'est pas dans l'instantané. Globalement, les flux d'actualité se mettent à jour toutes les deux minutes. Mais ce rythme est suffisant pour maintenir un niveau de réactivité correct.

### **A : Et qu'en est-il de l'archivage ?**

**CB :** Ces outils fonctionnent sur des murs d'actualité « antéchronologiques ». Mais la plupart des éditeurs ont conçu des mécaniques et des algorithmes pour que toute ancienne publication à nouveau commentée, puisse remonter au niveau des actualités récentes. Ensuite, lorsque l'historique ainsi cumulé devient très conséquent, les données sont stockées sur un système d'archivage. Cela fait souvent l'objet d'un réajustement financier pour répondre au réajustement de la capacité de stockage.

**A :** Quand on poste une problématique, on fait appel à une certaine générosité, car les gens vont passer de leur propre temps à fournir une réponse. Comment cet aspect est-il abordé dans les entreprises ? Comment gèrent-elles la récompense pour le temps passé ?

**CB :** Ce qui est certain, c'est que pour la grande majorité des clients de Bluenove, la récompense ne se manifeste pas de façon pécuniaire. Dans un contexte professionnel, le premier vecteur est la reconnaissance. Celle-ci peut prendre la forme de félicitations officielles. C'est une première mise en avant. Mais le plus efficace est l'implication des individus dans les projets. Dans ce cadre, il importe que les managers allouent du temps et du budget, puis délèguent des responsabilités, pour que le chef de projet ou l'expert puisse mener à bien sa tâche. Cette démarche est très valorisante. Les 20 % Google<sup>33</sup> en sont un excellent exemple. Il existe aussi d'autres moyens tels que la participation à des colloques ou à des médias.

En un mot, il faut comprendre ce qui fait levier ; car on est dans l'humain. Il ne faut pas rester dans le numérique uniquement, mais il importe aussi de penser à l'événement physique fédérateur. Les individus ont tous besoin de se rencontrer, de se voir physiquement. Cela ne peut que stimuler ensuite la poursuite des échanges à travers le réseau social d'entreprise. Ainsi ce dernier ne sera plus évalué à travers l'utilisation d'un outil, mais plutôt vécu comme un nouveau moyen d'expression. Ce n'est qu'à cette condition, que chacun pourra participer à l'élaboration d'une bonne dynamique collaborative.

<sup>33</sup> La direction de Google, il y a quelques années, avait demandé aux employés d'investir 20% de leur temps, sur des projets ne faisant pas partie de leur feuille de mission.

## **Le mot de la fin**

---

« Bonne dynamique collaborative », on ne pouvait mieux conclure, un cri de ralliement en quelque sorte. À chacun d'apprécier !

De toute manière, ce fut une soirée très enrichissante. Le sujet était très fourni, mais malgré tout certains points auraient pu être approfondis. Ainsi il n'a aucunement été fait mention du « branding<sup>34</sup> ». On aurait pu davantage examiner le « community management ». Mais sincèrement beaucoup plus de temps aurait été nécessaire. Ces sujets feront l'objet d'une autre rencontre « autour d'un verre ». Concernant le « community management », rendez-vous a déjà été planifié pour le 12 mai 2014.

Un grand bravo Camille. Vous avez su mettre votre auditoire en haleine. Notre ressenti global ? Passionnant et instructif.

Encore une fois merci. ▲

**Laurent Hanaud**  
**[www.laurent-hanaud.fr](http://www.laurent-hanaud.fr)**  
**[laurent.hanaud@adeli.org](mailto:laurent.hanaud@adeli.org)**

<sup>34</sup> D'après Wikipédia : Le marketing de la personne  
Le concept de marque personnelle repose sur l'idée d'appliquer à une personne connue ou non (professionnel en général : artiste, salarié, manager, responsable d'entreprise) les techniques de communication utilisées pour les marques. Parallèlement à l'émergence du Web 2.0, cette méthode a trouvé une nouvelle dimension dans le cadre de la gestion de l'identité numérique, de la notoriété en ligne et de la réputation numérique. L'idée est de rendre cohérents la présentation, le parcours professionnel, les expertises... avec les traces numériques qu'on trouve sur elle en tapant son nom dans un moteur de recherche : sites, articles, profils dans les réseaux sociaux, notes de blogs, commentaires, etc.