



Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information

www.andsi.fr

Les Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE)

Compte rendu de la présentation du 11 mars 2014 – MdV à Paris.

Compte rendu rédigé par ANDSI

En bref...

Un RSE étend la collaboration dans et au delà des frontières de la firme, dans un principe de subsidiarité de la publication d'information (pas de contrôle ex-ante, la quasi-totalité de la gestion et de la sécurité fait par les utilisateurs...) et d'unicité de sa localisation (hors applications adressant l'information structurée).

De ce fait les gains, hormis ceux induits par les applications ou usages remplacés (moins de mails, la GED...) sont-ils difficiles à évaluer, et le coût devient plutôt celui à ne pas faire. Certains affirment ne pas souhaiter travailler dans des entreprises en étant dépourvues.

L'accès au RSE doit devenir un réflexe quotidien, pénétrer les process, les opérations, et même le vocabulaire, ainsi chez Devoteam, les personnes se Weezent-elles des documents, du nom du RSE, Weez. Pour ce faire, environ les deux tiers du budget du projet est-il consacré à la gestion du changement (communication, formation...), l'administration et les paramétrages techniques sont par ailleurs très économiques.

L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Exposé de Christophe MERCKENS, DSI de Devoteam et Olivier PARIS, DSI d'Olympus France SAS - tous deux membres de l'ANDSI.

Les DSI de Devoteam, Christophe MERCKENS et d'Olympus (Fr, Be & Lu), Olivier PARIS, tous deux membres de l'association, nous exposent le Retour d'Expérience commun qu'ils font suite à la mise en œuvre d'un RSE dans leurs entreprises. Les industries sont différentes, conseil & services informatiques d'une part, produits technologiques pour professionnels et grand public d'autre part, les périmètres également, niveau groupe et niveau région (Europe), ainsi que les maturités (plusieurs années pour Devoteam, un an juste pour Olympus).

Définitions proposée d'un RSE

Le RSE adresse les besoins d'une entreprise connectée (avec ses employés et partenaires), collaborative (faire émerger intelligence & efficacité collective), ubiquitaire (tout le monde est connecté partout, les objets le sont également...), et informationnelle (l'information est importante pour le pilotage et la transformation de la firme).

Les caractéristiques majeures d'un RSE sont une utilisation large (collaborateurs, clients...) et contrôlée, une segmentation en communautés, un profil riche pour chaque participant (avec mise en relation des personnes et des documents pour recherche et suggestions), une interface basé sur le principe du mur (pour l'accès en mobilité), des fonctions facilitant la collaboration (publication, abonnement, co-édition, commentaires, gestion de tâches et actions...) et capacité de connexion au SI (GED, annuaire, gestion de tâches...), qui est essentielle.

Les bénéfices attendus d'un RSE.

Les bénéfices sont, pour les managers une meilleure visibilité sur les activités en cours (ce sont les collaborateurs qui renseignent l'avancement).

Pour tous, une meilleure accessibilité à une information à jour et plus fiable, une motivation meilleure (reconnaissance...) surtout pour les jeunes. Pour l'entreprise plus de productivité, d'agilité et d'économie et de transmission de l'expertise,

Les principaux usages incluent animer (projet, réunion, brainstorming, séminaire, ...), gérer (service support, management de la qualité, candidatures, budget, réponse à Appel d'Offres...), publier (documents, expertise, veille thématique...), réaliser une enquête de satisfaction, concevoir une offre...

Le RSE fournit un ensemble d'outils utilisables pour tous ces usages, et certainement d'autres...

Un retour sur investissement est délicat à mesurer, car graduel et très diffus, non seulement en interne à la firme mais également dans ses activités avec ses partenaires. L'approche d'évaluation des gains revient plutôt à identifier la contribution des usages aux grandes fonctions (eg. performance commerciale) ainsi que les « risques à ne pas faire » (eg. « *perpétuer un comportement solitaire des commerciaux, y compris parmi les nouveaux embauchés* »). Il est en revanche possible d'identifier les coûts des applications arrêtées (mais encore faut-il le faire) suite à la mise en œuvre d'un RSE ; moins de mail, de la visio...

Les usages constatés font apparaître des bénéfices rapides et durables, notamment en efficacité, ceci passant par collaboratif favorisé, avec effet positif sur :

- une intelligence collective ;
- des prises de décisions rapides ;
- l'agilité du management.

Le RSE aide les personnes à passer d'acteur à spectateur, et l'innovation devient un processus collectif et transverse qui réunit toutes les expertises de l'écosystème.

Facteurs clef de succès pour le succès du déploiement du RSE.

Pour qu'au delà du lancement, l'utilisation soit pérenne, il faut que le RSE réponde à des besoins métiers concrets. La conduite du changement est importante (les 2/3 du budget du RSE à Devoteam) pour créer du buzz, du viral, des champions pour créer de la motivation... Des annonces ont été faites sur le déploiement afin de créer une attente. Entre 3 & 6 mois ont été nécessaires pour atteindre 1500 utilisateurs actifs et 600 communautés, pas toutes strictement professionnelles (club de vélo, de plongée ...). Ces chiffres sont similaires à Olympus.

L'animation, le bon usage de l'outil sont essentiels lors du lancement et doivent perdurer et il faut des animateurs (community managers) hors DSI ; des personnes sont nommées dans les métiers pour animer leur communauté et il faut que le RSE soit transverse aux générations (segmentation par l'âge).

Le RSE doit s'inscrire dans un projet d'entreprise et embarquer tous les niveaux de l'entreprise (hiérarchique), ce qui fait que tous doivent contribuer.

Au démarrage, il faut être précis sur les usages qui vont être couverts et se focaliser sur quelques usages liés à quelques process.

L'arrêt d'autres outils (intranet, serveurs de fichiers, limiter la taille des pièces jointes des mails...) est essentiel pour faire converger les personnes vers l'outil collaboratif.

Un des piliers du succès est la capacité à retrouver l'information, d'où l'importance des performances du moteur de recherche (et de l'archivage, cf. ci-après).

Résistances rencontrées à la mise en oeuvre.

Une incompréhension de l'outil peut dériver d'une communication déficiente, par exemple présenter que le RSE est tout à la fois facebook + LinkedIn, fait que le management va penser que c'est un passe temps qui n'apportera rien, et il propagera ses réticences.

Certains utilisateurs estiment que le RSE est un outil de stockage personnel des documents, et ne l'utilisent pas pour publier des informations. Une éducation est dès lors nécessaire.

Le management peut également, à l'instar d'un portail Corporate, être réticent au non-contrôle ex-ante du contenu sans savoir que se mettra en place une autorégulation. Ainsi, à Devoteam, la seule page qui soit limitée en modification est la home page du groupe, toutes les autres sont modifiables par tous et en 5 ans, sur 5 000 personnes, deux *dérappages* (un par un syndicaliste, un autre après une formation qui a dérapé) ont été constatés.

Les actions dans la durée

En régime permanent, la modération est à poursuivre. La liberté proposée pour communiquer, poster, réagir ... doit être "contrôlée" et la notion de contrôle a priori & à posteriori sera définie avec l'espace de communication.

Un nettoyage ("trop d'information tue l'information") est à définir et à mettre en œuvre. Des administrateurs techniques identifient les groupes sans modification depuis un certain temps (trois mois, par exemple) et proposent à l'animateur du groupe un archivage (cf. débat), sans quoi les données inertes risqueraient de polluer les recherches futures.

La recherche de communities managers pour animer un site, un espace, un groupe pour qu'il vive et soit utile est permanente.

Les technologies et moyens des deux RSE

A Olympus est utilisé IBM connections (technologie Lotus présente), le projet a été dirigé par un nouvel embauché, avec expérience antérieure de RSE et le système a été hébergé en cloud privé. 4 500 utilisateurs font partie du périmètre, dans plus de 23 pays et 500 actifs après 1 an d'ancienneté.

A Devoteam, l'équipe projet est issue du marketing, de l'IT et des équipes commerciales. Le périmètre est de 5 000 utilisateurs, avec le constat que ;

- 1500 sont actif (participation au moins 1 fois par jour) ;
- 1500 sont semi actifs (participation au moins une fois par semaine)
- 1500 environ pour le reste.

N'importe qui de Devoteam peut créer un groupe, et inviter des personnes de l'extérieur (remarque d'OP ; il est très dommageable de ne pas permettre l'accès aux externes dès la phase de lancement)

L'intégration avec la messagerie Google est en cours, en plusieurs phases ;

- intégrer des mails directement au RSE ;
- intégrer le calendrier....

A l'instar de Google dont le nom est devenu un verbe (nous « googlisons » des personnes) le nom du projet de RSE, Weez, est employé en forme verbale, donnant « je t'ai weezé le document ».

Les deux intervenants font remarquer que le RSE est un des composants de la transformation numérique de l'entreprise, et que si la DSI apporte le moteur, elle ne maîtrise ni la vitesse ni l'itinéraire à suivre (intégration des usages, des process....).

Débat

Intervenant ; quel exemple d'usage pour une fonction support ?

CM : pour chaque application (CRM, finance...) un groupe de support est créé sur weez, piloté par le propriétaire de l'outil.

Intl : qu'est ce qui a présidé au lancement du RSE ?

OP : décision du groupe pour un outil, transversal, notamment pour le marketing.

CM : venant de la DG pour améliorer la collaboration ; un certain nombre de process métier a été modélisé et outillé dans le RSE, afin que les 5 000 personnes puissent collaborer sur des projets.

Intl : pourquoi une conduite du changement aussi chère, alors que sur les réseaux sociaux grand public il n'y en a pas eu le besoin ?

CM : parce que je n'ai pas de problème à partager mes photos sur facebook, alors que dans l'entreprise les gens sont moins motivés à partager.....

Intl : y a t il eu un modérateur ?

CM : pas de modérateur, n'importe qui peut publier, mais un contrôleur existe ; une équipe regarde si des contenus sont contraires aux règles de la société, et tout le monde peut alerter (avec un bouton d'alerte).

OP : les comportements constatés sont professionnels

Int : y a t il un contrôle du timing des publications, pour que tout n'arrive pas en même temps ?

CM : non, pas de contrôle

Intl : le RSE est utilisé dans quelle langue ?

OP : les news sont en anglais et en langue locale.

Intl : est-ce la DSI qui anime ?

OP : non, surtout pas ; les directions métier (marketing, naturellement très producteur), ou les informaticiens mais pour les besoins des projets SI.

Intl : automodération, DG sponsor, quel est le rôle de la DRH ?

OP : 2 départements sont sensibles ; la Qualité (demande de contrôle) et la DRH (faire signer la chartre, sujet de la CNIL...).

Les utilisateurs gèrent les droits d'accès à leurs fichiers ; ils sont responsabilisés, et connaissent la sensibilité de leurs documents.

Intl : qu'est ce qui fait qu'aujourd'hui une entreprise peut réussir avec un RSE ce qu'elle n'a pas réussi avec un Intranet ?

OP : L'outil est plus riche, Certaines populations adhèrent spontanément, pas d'autres, les mails renvoient une URL du RSE plutôt que d'avoir des pièces jointes.

CM : certains mails disparaissent (ceux concernant les annonces, nominations...) et les changements dans le RSE sont notifiés. Le matin, tout en vérifiant ses mails le réflexe est d'aller parcourir certaines parties du RSE.

Int : effacer les groupes inactifs, n'est ce pas contraire à la capitalisation des connaissances ?

OP & CM : une procédure existe pour transformer, en fin de projet, les documents en archives, en passant sur le wiki....

Int : Réversibilité ?

CM : une entité a quitté le groupe. 2 solutions se sont présentées ;

- Acheter (cher) une extraction ;
- Demander à chaque personne de sortir les documents à conserver dans son futur travail (retenue).

Int : Pourquoi le choix de Jive (un logiciel) à Devoteam ?

CM : Jive a vendu des usages, Microsoft de la technologie (en 2009). Le RSE a amené la mobilité, la possibilité de travailler de chez soi, à plusieurs pays...

Int : remplacer le serveur de fichier, suivant quel principe ? tout a-t-il été passé en Base de Données, avec des Tag... ?

CM : la taille du serveur de fichier n'avait pas augmenté depuis 4 ans, alors que le nombre de collaborateurs avait doublé..... L'administration était lourde pour l'IT, avec un RSE, l'administration est transférée aux utilisateurs. La sécurité a été un vrai sujet, et les clients le savent.

Int : quelle délégation de responsabilité ? cela est facile à imaginer dans une société de conseils, mais dans une société industrielle ?

OP : les contrôleurs de gestion vont avoir du mal à se séparer de leur serveur de fichier, mais il est beaucoup plus facile d'accéder aux documents avec un RSE, y compris de l'extérieur de l'entreprise (sans VPN). La gestion de la sécurité est confiée aux directions métier qui n'ont plus à attendre 5 jours que des comptes soient créés par l'IT....

CM : maintenant une société sans ce genre d'outil ne m'attirerait pas pour y travailler.....

Int : pour une société de 100 personnes, l'overhead n'est il pas trop important ?

CM : l'administration technique représente entre un tiers et une moitié d'ETP (Equivalent Temps Plein). Ce qui coute cher, notamment avec le turn-over présent dans l'industrie du conseil et des services informatique, est la conduite de changement et la formation des nouveaux.

OP : même dans une petite structure, des gains peuvent être générés en adaptabilité, temps de cycle, gain commerciaux....

Int : cela plait-il aux jeunes générations, et ont elles joué un rôle moteur lors du déploiement ?

CM : l'utilisation est naturelle pour elles, mais dans le conseil/service, la moyenne d'âge est basse.

OP : le middle management est moteur pour l'utilisation.

Int : quel est le cout de paramétrage ?

OP : un chef de projet et deux développeurs pendant 4 mois, ce qui est très léger.

CM : un tiers d'ETP pour l'administration technique et des adaptations. Les produits sont très intégrés, prendre Sharepoint avec lotus notes serait sans doute moins simple.

OP : tout fait, les produits commencent à être matures.

Int : quel retour sur investissement, est ce que l'accès par les clients est un critère de choix pour Devoteam ?

CM : Aujourd'hui certains consultants ouvrent un compte Dropbox, ce qui est inacceptable ; si un salarié d'un client quitte son entreprise, comment s'assurer que son accès en est coupé ?

Présentation des orateurs

Christophe MERCKENS

48 ans, BTS de Gestion des entreprises et Master en Agilité et eBusiness des Systèmes d'informations à Nanterre Paris X – Christophe est depuis 7 ans le DSI du Groupe Devoteam ; il accompagne la transformation du groupe en déployant les nouveaux usages et outils numériques, digitaux.
Il a été auparavant Manager de Transition (Lanvin ou Orangina Schweppes) mais aussi DSI de KPMG Peat Marwick et a créé et dirigé son entreprise (SSII).

Olivier PARIS

40 ans, et Diplômé du groupe Audencia (Nantes), Olivier est actuellement Directeur Système d'Information - Olympus France SAS - France | Belgique | Luxembourg (depuis 2008) et engagé sur une double mission de DSI et dans le déploiement du projet SAP au niveau Corporate Europe.
Il fut par le passé Directeur de projet pour le déploiement ERP dans le groupe Olympus Europe, spécialisé en pilotage des projets informatiques des divisions commerciales et fonctions support.