

INFORMATIQUE RH

Les outils collaboratifs à l'heure du web 2.0

Les entreprises utilisent des outils de travail collaboratif depuis de nombreuses années. Mais l'appropriation du web 2.0 par une nouvelle génération de salariés les pousse à s'ouvrir à des outils plus participatifs, qui risquent de déstabiliser les modèles de management établis. Les DRH ne peuvent ignorer cette tendance de fond, et ils ont tout intérêt à s'intéresser aux bénéfices qu'ils sont à même d'en retirer.

1 Les réseaux sociaux et autres outils du web 2.0 devraient rapidement investir l'entreprise, après avoir séduit la génération Y dans la sphère privée.

2 Les avantages ? Gain de temps et de productivité, économies sur les frais de déplacement, **partage de bonnes pratiques et d'expertises entre salariés.**

3 La culture du partage des connaissances **devrait casser les barrières des hiérarchies pyramidales.**

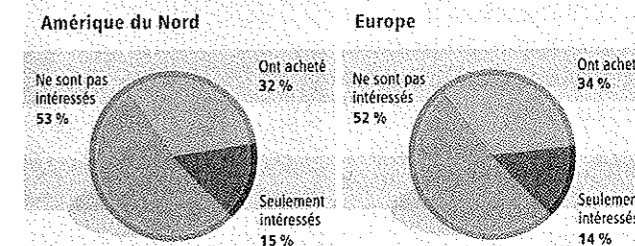
Messageries instantanées, blogs, wikis, forums de discussion, logiciels de réseaux sociaux, « les outils web 2.0 sont encore peu utilisés, mais dans les cinq à dix prochaines années, ils vont révolutionner les relations de travail dans l'entreprise », pronostique Pascale Boyaval, directrice marketing solutions ressources humaines de Cegid.

La génération Y, née après 1978, y est pour beaucoup. « Les jeunes de 25 ans qui arrivent sur le marché du travail sont nés avec les outils informatiques. Ils ne conçoivent pas de ne pas retrouver les mêmes dans la sphère professionnelle », estime Louis Naugès, président de Revevol, société de conseil en entreprise 2.0, qui déploie les solutions collaboratives Google Apps. « Les nouvelles générations travaillent avec des systèmes instantanés de communication », ajoute François Pichon, directeur marketing Europe du Sud d'Open Text, éditeur spécialisé dans la gestion de contenu.

Eloignement géographique

A cet élément sociologique s'ajoute l'éloignement géographique grandissant des salariés appartenant à une même structure, et, parallèlement, la propagation de technologies qui permettent d'y faire face. « Le mode ASP/SaaS convient parfaitement aux attentes d'employés nomades ou dispersés géographiquement et devant collaborer et partager des informations au quotidien », constate Markess International, dans une étude consacrée aux solutions collaboratives en mode ASP/SaaS, parue en juin 2008. Alors qu'en 2008, le partage des

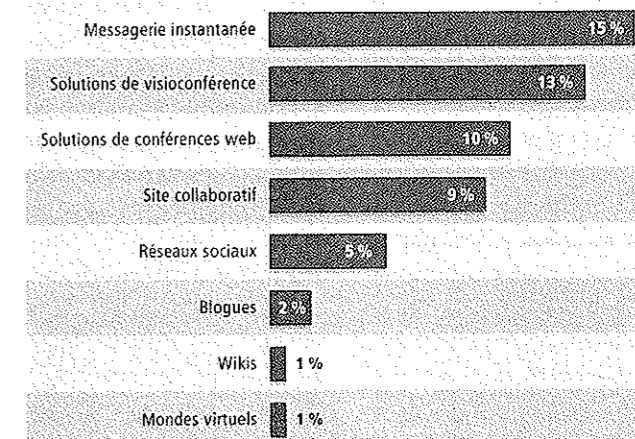
Technologies web 2.0 : taux d'adoption en entreprise



Source : Forrester Consulting pour Adobe, déc. 2008

Les outils préférés pour la collaboration avec l'extérieur

Lorsque vous collaborez avec au moins deux personnes extérieures à l'entreprise, quels outils utilisez-vous ?



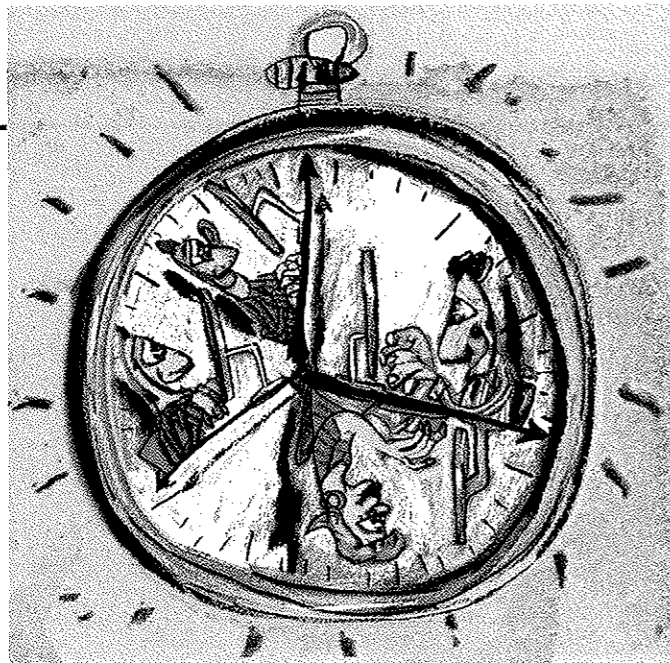
Source : Forrester Consulting pour Adobe, déc. 2008

calendriers ou d'agendas en ligne et la messagerie d'entreprise arrivent en tête des usages, d'ici à 2010, « les besoins se porteront plus particulièrement sur les agendas et calendriers partagés en ligne, la conférence web ou à distance et la gestion de projet, sans oublier la gestion de contenu », poursuit Markess International.

Solutions collaboratives

« Tous nos rendez-vous commerciaux évoquent les offres web 2.0. C'est une évolution demandée par le marché », affirme Jean-Luc Moisan, consultant senior en gestion du capital humain chez Oracle, qui commer-

cialise la plateforme de services collaboratifs "Beehive". Le marché des solutions collaboratives et de communication d'entreprise en mode ASP/SaaS, estimé à 150 millions d'euros en France en 2008, devrait croître au rythme annuel moyen de 48 % sur 2008-2010, selon Markess International. Il devrait, ainsi, atteindre 330 millions d'euros en 2010. Ce n'est pas encore un marché de masse. « Nous répondons à un besoin criant des grandes organisations et, depuis le début de l'année, des demandes émergent du côté des plus petites entreprises », affirme Carlos Diaz, qui a créé, il y a deux ans, BlueKiwi Software, un éditeur de



► logiciels de réseaux sociaux d'entreprise. La société a déjà séduit des grands comptes comme BNP Paribas, Finaref, Dassault Systèmes, Thales, Nokia, ou encore Mondial Assistance (lire p. 26).

Grands éditeurs

Les grands éditeurs ne sont pas en reste : IBM, avec son logiciel social Lotus connections ; et Microsoft, avec SharePoint. « C'est un des produits qui connaît la croissance la plus rapide dans l'histoire de Microsoft : 100 millions d'utilisateurs – dont 2 millions en France – pour 4 000 clients dans le monde, comparé à 500 millions d'utilisateurs d'Office », affirme Karim Manar, chef de produit SharePoint. Cette solution permet, dans un même environnement de travail, d'avoir accès au téléphone, au mail, au chat, à la visioconférence, ou encore, de partager un document (lire p. 26). Gain de temps, de productivité et économies constituent de sérieux atouts. « Avec l'explosion

des données qui circulent dans l'entreprise, la difficulté à accéder à l'information dans des délais corrects devient un vrai handicap », remarque Bruno Teyton, analyste chez IDC France. Louis Naugès cite l'exemple d'un équipementier automobile chez qui il fallait « 48 heures à quatre jours pour trouver les causes d'un incident ». Avec les outils collaboratifs, il ne lui faut plus que trois à quatre heures ! Surfant sur l'attrait des web conférences, Philippe Peres, président de I-Maginer, propose, dans un environnement 3D, l'organisation de réunions virtuelles. Le résultat, selon lui ? « Des ré-

unions plus efficaces, plus interactives et plus conviviales. » Même l'éditeur Adobe a lancé une solution de conférence et de formation en ligne, Acrobat Connect Pro, qui s'ajoute à d'autres solutions de partage de documents électroniques. Dans un contexte de crise, les économies sur les frais de déplacement sont appréciées.

Communautés d'expertises

« Petit à petit, on s'aperçoit que les espaces collaboratifs sont devenus des communautés d'expertises, certains salariés partagent des bonnes pratiques sur

un métier et pérennisent les savoirs, notamment dans la perspective des départs en retraite », note François Pichon. De plus, « toute une famille d'outils se développe autour de l'innovation participative et collaborative, indique Eric Seulliet, à la tête du cabinet e-Mergences, c'est la nouvelle boîte à idées, avec des outils électroniques plus sophistiqués ». Ils sont déjà utilisés, par exemple, par la SNCF, La Poste, et Réunion (lire p. 28).

Le rôle du DRH devrait donc être crucial dans l'impulsion de tels outils. « Un des enjeux, pour lui, est de ne pas perdre les connaissances des collaborateurs qui partent en retraite », souligne Guillaume Guénégu, consultant RH et management du groupe Cegos. Mais les initiatives viennent encore davantage des directions métiers, accompagnées par la DSI.

Des DRH encore peu impliquées

« Malheureusement, les DRH sont encore peu impliquées, sauf chez certains grands comptes », abonde Jean-Philippe Clair, directeur commercial et marketing de Knowings, éditeur de solutions progiciels et collaboratives de gestion de contenus. Pourtant, ces systèmes permettent de révéler des talents, de mesurer le degré d'implication des salariés ainsi que l'atmosphère sociale dans l'entreprise. Pour autant, il faut prendre garde à les faire vivre. A défaut, ils auront vite fait d'être relégués au placard des gadgets à la mode. « Ce type d'outils ne peuvent fonctionner que s'ils sont animés », avance Jean-Philippe Clair. La clé du succès ? Selon Serge Levan, fondateur de Main Consultants, elle réside dans l'établissement d'une logique et

de règles d'usage. « Si l'on n'apprend pas à utiliser la messagerie en ligne, par exemple, cela devient de la bouillie de chat », ironise-t-il. Alors que l'outil, bien utilisé, peut être « fabuleux ». Un *brainstorming* peut être lancé, sur plusieurs semaines, en établissant des moments clés pour le structurer : émission des idées, catégorisation et choix final avec un vote en ligne.

Animation impérative

L'animation de ces nouveaux outils collaboratifs est à ce point nécessaire que de nouveaux postes, dénommés « animateur ou coordinateur de communautés » se créent, ajoute Régis Ferrand, Pdg de Good Company, une jeune entreprise spécialisée dans les plateformes communautaires inter-

actives d'entreprise. Malgré tout, quelques blocages persistent, culturels et organisationnels. La majorité des décideurs méconnaissent encore ces outils et le contournement des hiérarchies qu'ils induisent fait grincer des dents. « Passer d'un mode de simple "échange" (ou communication) de l'information à un mode de partage ne se fait pas sur simple injonction », commente Jenny de Montaigne, analyste *knowledge management* et gestion de contenus, pour le CXP*. « Lorsque l'on utilise des outils collaboratifs, on capte des connaissances, et l'information est transparente, elle circule ouvertement, cela fait voler en éclats les hiérarchies traditionnelles. Le manager doit accepter de travailler dans un autre état d'esprit : le partage et la collabora-

5 % des entreprises utilisent les outils web 2.0

➤ Une étude de Forrester Consulting, réalisée pour le compte d'Adobe, et rendue publique en février 2009, montre que les professionnels en entreprise ne sont encore que 5 % à utiliser les nouveaux outils web 2.0. Ces résultats sont issus de 3 000 entretiens en ligne.

➤ « Les méthodes telles que la messagerie instantanée, les conférences web et les sites web collaboratifs, qui ont cours depuis plus longtemps dans les entreprises, sont un peu plus fréquemment utilisées que les outils web 2.0, la visioconférence atteignant 13 % », note Forrester Consulting.

➤ « Néanmoins, ni les solutions web 2.0 ni ces outils plus familiers ne semblent détourner les employés de la collaboration par e-mail et pièces jointes », conclut l'étude.

tion », souligne Nicole Turbé-Suetens, fondatrice de la société de conseil Distance Expert et experte auprès de l'Union européenne. Exit la communication descendante. La génération Y

impose la communication en réseaux. ■

VIRGINIE LEBLANC

* Extraits du document *Synthèses et perspectives du service expert Gestion des connaissances et collaboration, CXP.*

D'ici à 2010, une entreprise sur quatre passera au collaboratif nouvelle génération

Dans un livre blanc à paraître fin mai et intitulé *Nouveaux atouts du portail RH pour les entreprises*, Markess International, pour le compte de Cegid, revient sur le concept de portail et sur ses évolutions récentes. L'étude explique, notamment, la distinction entre quatre types de portails : informationnel, décisionnel, collaboratif, de services. S'agissant du portail collaboratif, qui est « le portail de la génération actuelle du web 2.0 », indique le rapport, il prend « de plus en plus en

compte des technologies favorisant l'émergence de communautés collaboratives et la création d'espaces participatifs adaptés au nouveau mode de travail collaboratif ».

Nouveaux usages

Il propose aussi « de nouveaux usages avec l'intégration de réseaux sociaux professionnels de type LinkedIn par exemple, mais aussi de blogs (sortes de carnets de bord en ligne) et de wikis (sites web que peut mettre à jour tout utilisateur autorisé). Si le

phénomène est encore naissant dans les entreprises françaises (avec seulement 16 % des 280 organisations interrogées par Markess International en juin 2008, qui indiquent recourir à de telles solutions), ces outils devraient peu à peu se diffuser pour des usages professionnels, à l'instar de leur utilisation dans le domaine du grand public. D'ici à 2010, plus d'une entreprise sur quatre devrait avoir intégré ces outils collaboratifs de nouvelle génération. »

V. L.

Solutions paie et RH Externalisez un peu, beaucoup, efficacement!

Référence incontournable de l'externalisation de la paie et des ressources humaines, Cegedim SRH vous accompagne et vous conseille depuis plus de 15 ans dans le pilotage et la valorisation de votre capital humain.

Souples, disponibles et innovants, nos services répondent à vos besoins. En nous confiant tout ou partie de la gestion de votre paie, de l'administration du personnel et de votre SIRH, vous pourrez vous consacrer pleinement à votre métier. Parce que chaque entreprise est différente, notre approche orientée processus vous confère un service sur-mesure, créateur de valeur ajoutée. Vous satisfait, l'engagement de Cegedim SRH.



Paie Portail RH Pilotage GRH GTA

FRANCE - ROYAUME UNI - SUISSE
17 rue de l'ancienne mairie - 92100 Boulogne Billancourt
Tél. : 01 49 09 67 59
www.cegedim-srh.com



ACCENTURE Réinventer le "don d'ubiquité"

Avec "Accenture Collaboration 2.0", une plateforme intégrant l'ensemble des canaux de communication, la société de conseil en management étend encore les potentialités du travail collaboratif.

core le développement d'un réseau social d'entreprise avec la solution "Office SharePoint Server" de Microsoft, Accenture déploie donc "Accenture Collaboration 2.0" au niveau mondial depuis plus d'un an.

Respect du rythme de chacun

En France comme ailleurs, aucun objectif relatif aux taux d'adoption n'a été déterminé. « Certains salariés sont immédiatement à l'aise avec ce type de technologie. D'autres, qui craignent que l'outil se révèle intrusif, ont besoin de plus de temps pour être rassurés. Nous considérons que c'est en respectant le rythme de chacun que

nous assurerons le succès du projet », explique Marc Thiollier, qui indique compter sur l'effet "boule de neige".

Suivi du taux d'adoption

Totalement interfacés, pour l'heure, l'ancien et le nouveau système coexistent. Même s'il n'est pas prévu aujourd'hui d'en supprimer un au détriment de l'autre, le directeur général reconnaît cependant qu'il sera, au cours du temps, de « plus en plus compliqué de s'en tenir à l'ancien système ». Afin d'assurer un succès maximum à l'outil, Accenture réalise donc un suivi précis du taux d'adoption ainsi que du nombre de mises

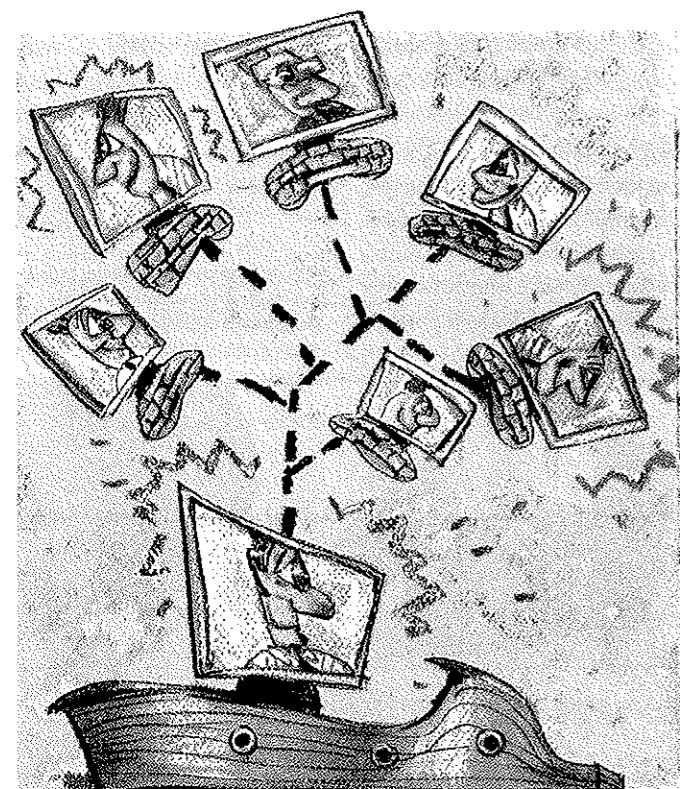
à jour effectuées par les salariés sur leur profil. Associées à des focus groups consacrés à l'outil, les informations recueillies permettent, si nécessaire, de rectifier le tir, notamment en termes d'ergonomie. Comme toutes les applications informatiques d'Accenture, "Accenture Collaboration 2.0" a fait l'objet d'une diffusion sur le site "Bêta" de l'entreprise : lorsqu'ils le souhaitent, les salariés "technophiles" peuvent, ainsi, télécharger et tester les projets informatiques, permettant à Accenture d'estimer le succès potentiel d'une application. L'entreprise accompagne également le déploiement de la plateforme au moyen d'un pro-

« Nous nous positionnons comme une société capable de mobiliser des compétences partout dans le monde »

gramme de formation en ligne visant à diffuser les "bonnes pratiques" et les règles de sécurité en matière d'utilisation des réseaux sociaux et de diffusion de l'information. Outre les 1 500 euros nécessaires à l'achat du serveur – une so-

ciété de la taille d'Accenture requiert environ cinq serveurs –, l'entreprise utilisatrice de l'ensemble des fonctions "temps réel" de la solution – téléphone, messagerie instantanée, visioconférence – doit s'acquitter d'un "droit d'usage" de 110 euros par ordinateur connecté. « Le coût principal de la mise en œuvre de cette solution n'est cependant pas là, tient à préciser Marc Thiollier. Afin de lui permettre de supporter les flux d'information générés, il nous a fallu, en effet, rénover l'ensemble de notre infrastructure de réseaux. Pour 186 000 salariés dans le monde, c'est un gros travail de tuyauterie ! » ■

AUORE DOHY



ACCENTURE

- **Activité** : conseil en management et en technologies de l'information.
- **Effectifs** : 186 000 salariés, dont 5 000 en France.
- **Chiffre d'affaires 2008** : 23,39 milliards de dollars.

Benelux. Avec un outil intégrant l'ensemble de ces vecteurs, nous leur permettons d'accéder, en permanence, au canal optimal en fonction d'une situation donnée. »

Base d'informations interne

Entreprise "worldwide" par excellence, la société de conseil en management et en technologies de l'information a toujours fait figure de pionnière dans le développement des outils collaboratifs. « Nous nous positionnons comme une société capable de mobiliser des compétences partout dans le monde afin d'accompagner les projets internationaux de nos clients, souligne Marc Thiollier. De fait, nous avons toujours cherché à réinventer le don d'ubiquité ! » Après l'introduction de la téléprésence – un système élaboré de visioconférence –, développée par Cisco, la mise en place d'"Accenture Encyclopedia", une base d'informations interne, inspirée de Wikipedia, ou en-

prendre son téléphone, le raccrocher, écrire un e-mail, prévenir par messagerie instantanée que l'e-mail est envoyé et rappeler l'heure de la prochaine visioconférence : désormais, chez Accenture, l'ensemble de ces actes quotidiens peuvent être réalisés via "Accenture Collaboration 2.0", une plateforme unique basée sur la technologie "Office Communicator" de Microsoft. En guise de passe-partout, le salarié n'a besoin que de son adresse e-mail, « seule coordonnée invariable,

quel que soit l'endroit du monde où il se trouve ». Interfacé avec son agenda électronique, l'outil informe automatiquement ses interlocuteurs de ses éventuelles indisponibilités.

Canal optimal de communication

« En observant les pratiques de nos collaborateurs, nous avons perçu la forte continuité qui existe entre les différents canaux de communication utilisés, explique Marc Thiollier, directeur général d'Accenture France et

MONDIAL ASSISTANCE

Un réseau social interne pour créer du lien

L'introduction de la plateforme BlueKiwi a permis au service grands comptes internationaux de l'assureur de se fédérer et de générer quantité d'idées nouvelles.

Depuis juillet 2008, le service grands comptes internationaux de Mondial Assistance fait des jaloux. Il dispose, en effet, d'un réseau social qui lui est propre, la solution trouvée pour créer du lien au sein d'un ensemble né de la fusion de trois départements, en septembre 2007. Une trentaine de commerciaux européens, américains et asiatiques se sont ainsi retrouvés à travailler ensemble, sans se connaître.

« Il fallait instaurer un esprit d'équipe, une unité. La tâche était d'autant plus compliquée que nos collaborateurs sont toujours en voyage. Rares sont les occasions où nous sommes tous en même temps dans un même lieu », explique Erick Morazin, le directeur du service.

Machine à café virtuelle

L'idée a alors germé de trouver un outil, du type machine à café virtuelle, permettant aux gestionnaires de se retrouver, de

parler de tout et de rien, mais aussi de business. « BlueKiwi a répondu à cette attente. Véritable réseau social, il propose, au sein d'une plateforme de discussion, d'échanger en toute simplicité », décrit le responsable, qui a aussi voulu joindre l'utile à l'agréable en se servant de cet environnement pour favoriser l'innovation. On y parle clients, produits, solutions... Autant de sujets, réactions ou propositions qui permettent de rebondir et d'être utilisés, voire d'être améliorés par d'autres. Un gain de temps et d'énergie considérable, selon le manager. Il a suffi à chacun de saisir son profil : nom, téléphone, mail, CV, hobbies, sans oublier ses dossiers chauds professionnels. En

MONDIAL ASSISTANCE

- **Activité** : assurance et assistance.
- **Effectifs monde** : 9 356 salariés.
- **Chiffre d'affaires 2007** : 1,52 milliard d'euros.

quinze jours, après une demi-journée de formation, les conversations ont démarré et, très vite, le partage d'expériences vécues par chacun s'est déroulé. Le tout en anglais, internationalisation de l'équipe oblige. Des premiers groupes de discussion thématiques se sont aussi créés. « Il y en a un sur le déménagement que l'on vient de vivre, un autre sur la formation, concernant les besoins des uns et des autres. Une commu-

nauté "boîte à outils" est également dédiée au partage d'astuces sur des problématiques communes », énumère Erick Morazin. Fini les aléas géographiques, de décalage horaire ou d'organisation.

Une dynamique de créativité

Le bilan est présenté par le directeur comme très positif. BlueKiwi a permis à l'équipe de se fédérer et a aussi impulsé une dynamique de créativité. Pour preuve, lors du challenge annuel de Mondial Assistance sur l'innovation, le service grands comptes internationaux a été le premier contributeur en idées nouvelles. A lui seul, il a, en effet, produit 31 % des idées émises par le groupe au cours du dernier trimestre 2008. Pour l'heure, BlueKiwi reste l'exclusivité du service, même si Erick Morazin a conscience qu'il faudra un jour le partager et l'ouvrir à d'autres services, voire à d'autres pays. ■

CÉLINE LACOURCELLE

RÉUNICA Un outil pour stimuler l'innovation participative

Afin d'impliquer tous ses salariés dans sa stratégie d'innovation, l'institution de santé et de prévoyance Réunica se dote d'un logiciel collaboratif. Les premiers résultats sont prometteurs.

Chez Réunica, la traditionnelle boîte à idées prend un coup de vieux. Pour "booster" leur créativité, en juin prochain, les 2 300 salariés du groupe de retraite complémentaire disposeront d'un logiciel d'innovation participative. Un outil communautaire, à la sauce web 2.0, accessible via leur intranet.

Testée depuis un peu plus d'un mois auprès d'un panel de 130 personnes, l'application Idea-Value, éditée par la société Motivation Factory, permet aux collaborateurs d'exprimer des idées et de réagir à celles des autres. « L'innovation fait partie intégrante de nos orientations stratégiques, souligne Roberto Chrétien, responsable stratégie et innovation. Cette politique vise à différencier l'entreprise de la concurrence, à créer une "préférence Réunica" auprès de nos clients ou prospects et à optimiser la qualité de notre relation client. »

Journées créativité

En prémices de la démarche, la direction de l'innovation, créée en 2006, a lancé des "journées créativité" destinées aux cadres ainsi que des "trophées de l'innovation" qui récompensent les meilleures trouvailles. Résultat : plus de 300 idées jaillissent de sept séances thématiques (relation clients, services à la per-

sonne, action sociale...) et pas moins de 80 actions innovantes sont mises en œuvre. De quoi rassurer Roberto Chrétien sur le potentiel d'innovation de son entreprise.

Cet outil sert aussi à doper la motivation et à responsabiliser le personnel

L'acquisition de l'outil informatique répond à la volonté d'engager l'ensemble des employés dans la démarche innovatrice. L'organisation décentralisée du groupe (une trentaine de délégations commerciales, sept centres de gestion) compliquait sérieusement la mise sur pied de sessions de créativité pour tous les salariés.

Outil de pilotage

La solution informatique a été rapidement installée : « Une dizaine de jours ont suffi pour la déployer », note l'architecte de l'innovation. La plateforme collaborative, « ergonomique et simple d'utilisation », se double d'un outil de pilotage. A travers la structuration des idées en différentes phases, elle facilite les échanges, le travail de création ainsi que l'animation et la conduite du projet.

Les collaborateurs ont accès à l'intégralité des suggestions émises. Ils ont la possibilité de les commenter et de voter pour elles. Les propositions peuvent être spontanées ou provoquées au moyen d'appels à idées baptisés "défis". La direction de l'innovation les publie sur l'outil

RÉUNICA

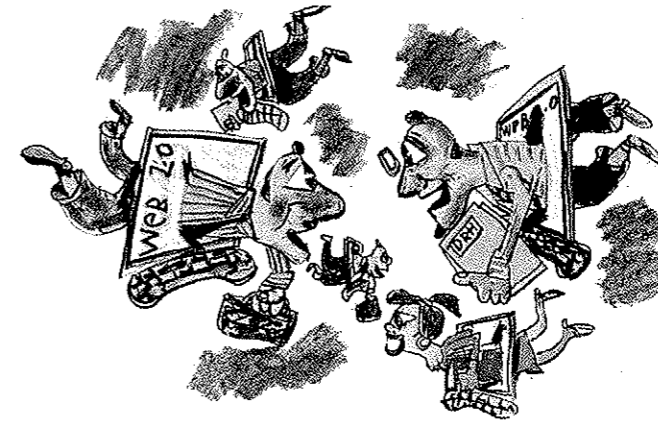
- **Activité** : protection sociale et retraite complémentaire.
- **Effectifs** : 2 300 salariés.
- **Résultats 2007** : 7,5 milliards d'euros de cotisations encaissées.

et les répartit aux responsables concernés. Lesquels décident, seuls ou en comité, de la suite à donner aux propositions suivant des critères prédéfinis. « Le collaborateur obtient toujours une réponse motivée. Il

suit la vie de son idée et en connaît exactement l'état d'avancement grâce à des alertes automatiques envoyées par courriel », précise l'animateur de la démarche. Les responsables reçoivent, eux aussi, des rappels concernant les projets à valider et les opérations à mettre en œuvre.

Qualité des idées

Avant même la fin du test, Roberto Chrétien se dit très satisfait de la qualité des idées avancées. A ses yeux, l'outil sert aussi à doper la motivation et à responsabiliser le personnel : « Les salariés deviennent partie prenante du développement du groupe. Ils se sentent reconnus. Cela renforce leur fierté d'appartenance. »



Certes, le logiciel collaboratif ne transforme pas tous les salariés en "Géo Trouvetout". Il s'insère dans un dispositif plus large qui comprend aussi, outre les trophées et journées de l'innovation, un site intranet ou encore une newsletter. Surtout, « on ne gère pas l'innovation derrière son bureau », martèle Roberto

Chrétien, qui prévoit un important accompagnement de sa démarche "sur le terrain". En plus d'une équipe de trois permanents, la direction de l'innovation peut aussi s'appuyer sur un réseau d'une trentaine de correspondants. Chargés de relayer son action, ils animent des communautés créatives dans chaque

département de l'entreprise. Des challenges seront aussi régulièrement organisés pour animer l'outil. Pendant le test, les thèmes de réflexion tels que "améliorer la transmission du courrier", "fidéliser les clients" ou "mieux intégrer et former les nouveaux entrants" ont été lancés.

Début encourageant

Quinze jours après son démarrage, l'outil collaboratif avait déjà permis de recueillir quelque 35 suggestions, émises par un peu plus d'une centaine de salariés. Un début encourageant pour un enjeu de taille : la totalité des propositions innovantes reçues et mises en œuvre compte un nombre des indicateurs stratégiques du groupe. ■

JOSÉ GARCIA LOPEZ

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La banque favorise la collaboration entre ses managers

La Société générale vient de refondre sa communication interne pour la confier à un cercle de 800 managers, désormais dotés d'une plate-forme collaborative visant à développer des synergies nouvelles.

« La communication est tant que telle n'est pas suffisante, lance Denis Marquet, directeur de l'information du groupe Société générale. Il faut expliquer, répondre aux interrogations, dissiper les doutes des collaborateurs. » Un besoin identifié avant la crise, mais devenu aujourd'hui crucial pour l'établisse-

ment financier, particulièrement exposé sur la scène médiatique. D'où la volonté de la direction de refondre complètement son système de communication interne. Tout en favorisant, par le biais des nouvelles technologies, l'émergence d'une culture managériale propre au développement de synergies. Entamée fin 2007, la réflexion

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

- **Activité** : services financiers.
- **Effectifs groupe** : 163 000 salariés.
- **Produit net bancaire 2008** : 21,9 milliards d'euros.

a été menée conjointement par les directions de la communication et des ressources humaines, en collaboration avec Harrison & Wolf (conseil stratégique) et l'agence web Textuel La Mine. Elle a débouché sur la mise en œuvre d'une série d'outils permettant une meilleure circulation de l'information et la création d'une plateforme collaborative : l'Ambassadors'

World. Socle du dispositif : une communauté élargie de 800 managers, source d'information la plus crédible pour les salariés, selon un baromètre interne.

Un développement à l'international

« Le précédent cercle de managers, plus restreint et constitué à la fin des années 1990, n'était plus représentatif du groupe qui s'est, depuis, beaucoup développé à l'international », explique Denis Marquet. Le profil des "ambassadors" a été arrêté par la DRH, qui a formalisé l'éventail de leurs compétences. Issus de tous les métiers de la banque, ils sont désignés en

fonction du poste qu'ils occupent (membres du comité de direction et n-1, patrons de filiale, directeurs commerciaux...). Ils sont surtout clairement investis d'une mission, celle de relayer le discours du groupe auprès des 163 000 salariés répartis dans 82 pays (dont 60 000 en France). Ils disposent, à cet effet, d'une newsletter mensuelle alimentée d'informations en avant-première et de kits de présentation pour leurs équipes. Leur rôle ne s'arrête pas là. La nouvelle plateforme collaborative permet à la Société générale d'associer ces cadres à l'élaboration des priorités stratégiques du groupe.

Codéveloppé avec l'informatique interne, l'outil a été déployé en octobre dernier. Il combine un annuaire de type réseau social – permettant à tous les managers de se présenter et de créer leurs propres communautés d'intérêt – et des espaces de travail en mode wiki. La plateforme héberge, ainsi, des ateliers sur des sujets imposés, axés sur le développement du capital humain, le développement des synergies et de la relation client. Les managers étant libres de lancer d'autres chantiers.

Lever les freins

Chaque atelier accueille, au plus, une quinzaine de contributeurs volontaires. « Nous pensons que ce dispositif permettra de lever les freins liés au partage de l'information, avance Denis Marquet. Les managers concernés sont fortement incités à collaborer, à exposer leur

► opinion. Ils doivent avoir un point de vue critique dans le cadre d'une relation managériale plus mature. » Les échanges sont facilités par un outil intégré de traduction automatique « qui ne fonctionne pas trop mal », considère le directeur de l'information. Pas question, en effet, d'imposer l'anglais à qui ne le pratique pas.

Des rencontres mensuelles

Afin de souder cette communauté, la Société générale organise des rencontres mensuelles alternant avec la publication des résultats trimestriels, des conférences avec un intervenant extérieur et des présentations de synergies entre différents métiers. Des réunions auxquelles tous assistent, en direct, par visioconférence ou par conférence téléphonique pour ceux qui ne sont pas équipés. Un grand rendez-vous annuel complète cette nouvelle organisation. Le tout premier s'est déroulé en mars dernier à la Grande Arche de La Défense (92). L'occasion, pour la Société générale, d'inaugurer une dizaine d'ateliers (« comment amplifier l'efficacité opérationnelle ? », ou encore « comment améliorer l'écoute des clients ? »...). Et, pour les managers, d'accéder à des démonstrations de leur espace de travail en ligne.

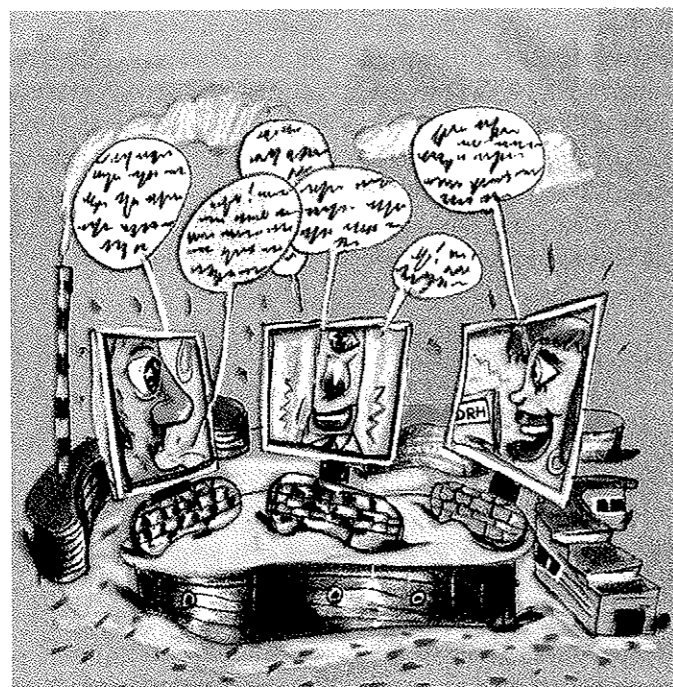
Wikis peu utilisés

« Un sondage, effectué auprès des ambassadeurs, montre qu'ils accueillent leur mission de manière positive, ajoute Denis Marquet. Ils doivent s'approprier l'application collaborative, car les wikis sont encore peu utilisés en entreprise. Mais nous sommes confiants quant à la réussite de l'opération », conclut-il. ■

HÉLÈNE TRUFFAUT

DEVOTEAM La SSII fait "bloguer" ses consultants

Devoteam mise sur le partage des connaissances et entend bien utiliser les outils du web 2.0 pour systématiser le travail collaboratif. Depuis l'année dernière, les consultants sont invités à exposer leur point de vue technique sur un blog.



« La collaboration est inscrite dans notre code génétique », clame Christelle Chappaz. La directrice des ressources humaines France de Devoteam est bien placée pour le savoir. Elle a, en effet, rejoint la société de services informatiques en 2001 pour mettre en place le dispositif de gestion des connaissances, désormais rattaché à la DRH. Une organisation et des outils au service du business, qui prend appui sur l'implication des consultants pour fédérer le savoir-faire de la SSII. Outre l'université interne, qui

propose des programmes dispensés par des collaborateurs, l'entreprise a mis sur pied les « communautés ». En tout, huit équipes de consultants regroupées par spécialités techniques (infrastructure, sécurité, applicatifs, télécoms et réseaux...) formalisent et agrègent, dans des forums et des bases documentaires dédiés, retours d'expérience et bonnes pratiques.

Outil propre aux commerciaux

Les équipes commerciales disposent de leur propre outil de support (exemples de proposi-

tion commerciale, présentation de l'entreprise...). Devoteam pilote, enfin, l'ensemble des informations concernant les consultants (compétences techniques et fonctionnelles, historique des projets, formations suivies, disponibilité) depuis l'application, « Karma ». « Un outil clé de positionnement des collaborateurs sur les missions », résume Christelle Chappaz.

Systématiser le partage d'expertise

La SSII, qui s'apprête à faire migrer son dispositif de *knowledge management* (KM) sur Microsoft SharePoint, entend aller plus loin dans la production collaborative et l'activation des réseaux au niveau du groupe. « Nous raisonnons en termes d'usages, explique la DRH. Le partage de l'expertise est déjà ancré dans la culture de l'entreprise. Mais la nouvelle génération d'outils web 2.0 va nous permettre d'accélérer et de systématiser le mouvement, en développant, notamment, les réseaux sociaux internes. » Avec, à terme, une ouverture vers les clients et les fournisseurs. En attendant, la direction marketing a lancé, au printemps 2008, un blog accessible depuis le site institutionnel de l'entreprise. Animé par l'équipe de

DEVOTEAM

- **Activités** : services et conseil en technologies de l'information.
- **Effectifs** : 4 700 collaborateurs (dont 2 500 en France).
- **Chiffre d'affaires 2008** : 460 millions d'euros

KM, il offre aux consultants un nouvel espace d'expression sur des thématiques techniques en rapport avec les enjeux métier des clients : avis d'expert, réaction à une actualité, couverture d'événements internes et externes...

Club de blogueurs

Outil marketing, le blog permet également de mettre en avant l'expertise de la SSII auprès des candidats potentiels. Afin de dynamiser la participation, un club des blogueurs actifs a été constitué. « A ce jour, plus de 90 collaborateurs ont un compte de publication, mais une bonne trentaine de consultants sont identifiés comme contributeurs réguliers », détaille Christelle Chappaz. Si tous peuvent intervenir, chaque communauté doit rédiger au moins cinq articles dans l'année. Près de 80 billets ont, ainsi, été publiés depuis un an. « Au-delà du blog, le travail collaboratif, de façon générale, est fortement valorisé, tant en interne qu'auprès des candidats lors du recrutement. La contribution au partage des connaissances est d'ailleurs un critère clé de l'entretien annuel », conclut la DRH. ■

H. T.

« Les univers virtuels vont investir l'entreprise »

Imed Boughzala
Enseignant chercheur à l'Institut Télécom SudParis,
spécialiste en ingénierie du travail collaboratif



E & C : Les outils de travail collaboratifs investissent les entreprises. Quelles sont les évolutions récentes marquantes ?

I. B. : On constate deux évolutions majeures : la première est technologique et la seconde est sociale. D'abord, les entreprises, après avoir adopté des technologies rigides et lourdes en investissement, sont désormais entrées dans l'ère du « web social ». Avec le web 2.0, elles ont accès à des outils simples à installer, faciles à utiliser, flexibles et peu coûteux. Ensuite, elles intègrent aujourd'hui la génération des « Millennials ou Digital Natives », des collaborateurs nés dans les années 1980, ayant grandi avec Internet et la téléphonie mobile, utilisateurs des technologies comme les blogs, les wikis et les réseaux sociaux dans la sphère privée. Ils importent naturellement leurs pratiques dans l'entreprise. Si les responsables des ressources humaines ne les attirent pas avec les mêmes moyens technologiques, ils n'hésitent pas à aller voir ailleurs.

E & C : Quels sont les changements qui s'opèrent en termes d'organisation du

travail et de management ?

I. B. : De plus en plus, les salariés travaillent selon un mode de gestion participative de projet. Ils ne sont plus centrés sur la réalisation d'une tâche, mais plutôt sur la planification globale d'un projet. Ils ont un accès direct, organisé et illimité au travail collectif. Avec ce type d'organisation, on leur donne l'impression d'avoir un rôle central dans le projet et d'être générateur plutôt que simple utilisateur de l'information et des connaissances. Ce phénomène entraîne la remise en cause de la hiérarchie et du contrôle centralisé, et la nécessité d'adopter d'autres modes de management basés sur le débat d'idées, la culture de l'éveil et la collaboration sociale.

E & C : La masse des informations qui circulent sur le web peut être dangereuse pour la confidentialité et la sécurité...

I. B. : Il y aura forcément des problèmes juridiques liés aux fuites d'informations. Aux Etats-Unis, déjà, il est clairement stipulé, dans les contrats de travail, que tout ce qui relève de l'activité de l'entreprise ne

doit pas être diffusé *via* ces outils. Certains croisements d'informations peuvent être révélateurs de la stratégie et de secrets professionnels. Chez Total, par exemple, une cellule de veille est chargée de tracer ce qui concerne le groupe sur la toile (forums de discussion, réseaux sociaux...). Mais, comment contrôler l'information quand elle est diffusée dans des réseaux de métiers, au-delà des frontières de l'entreprise ? C'est difficile. Un Etat peut demander de retirer une information sur un site. Une entreprise, très difficilement.

E & C : A quelles évolutions doivent s'attendre les DRH demain ?

I. B. : De plus en plus, les univers virtuels vont investir l'entreprise. Déjà, Microsoft, eBay, HP, Accenture, et la Marine française recrutent sur Second Life. Aux Etats-Unis, de plus en plus, des réunions se tiennent dans des espaces virtuels en 3D où les participants interagissent à travers leurs avatars. C'est un gain de temps et d'argent pour les entreprises, et la confidentialité peut être préservée.

PROPOS RECUEILLIS PAR V. L.