

FONCTIONS de



Systèmes
d'information

L'ENTREPRISE

Déployer un réseau social d'entreprise

Mettre en place et faire vivre un RSE

Gilles BALMISSE
Denis MEINGAN

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Retrouvez la bibliographie de l'ouvrage en ligne :
www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100720392

Maquette intérieure : Catherine Combiert et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphir Design

Photos couverture : JHMatten-fotolia.com

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072039-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
Partie I Convaincre	3
Chapitre 1 ■ Est-il opportun de déployer un RSE ?	5
Appréhender les enjeux de la mise en place d'un RSE	6
Évaluer la maturité et la capacité de l'organisation	16
Élaborer le <i>business case</i>	21
Définir une vision pour la mise en place d'un RSE	25
Chapitre 2 ■ Quels changements sont à prévoir ?	31
Prendre la mesure des changements	32
Mise en avant des individus et digitalisation de leur réseau	48
Évolutions des modes de fonctionnement des groupes	49
Changement des modes de fonctionnement organisationnels	51
Niveau de transparence à retenir pour les activités	52
Chapitre 3 ■ Quelle plateforme implémenter ?	55
Connaître les principales fonctionnalités d'une plateforme de RSE	56
Comprendre la segmentation du marché	64
Déterminer le positionnement de la plateforme de RSE dans le système d'information	67
Se préparer à la <i>digital workplace</i>	72
Partie II Préparer	77
Chapitre 4 ■ Comment définir globalement le projet ?	79
Prendre en compte les travaux réalisés	80
Déterminer l'approche à adopter	92
Implémenter avec succès la vision	95
Identifier les résistances potentielles	98
Définir l'organisation et la démarche du projet	99

Chapitre 5 ■ Quelles communautés et comment les faire fonctionner ?	107
Identifier les différents types de communautés	108
Prendre en compte les principes de gestion des communautés	111
Déterminer les communautés à déployer	118
Définir ses attentes par rapport au social	119
Chapitre 6 ■ Comment choisir une plateforme et préparer sa mise à disposition ?	123
Choisir une plateforme	124
Définir les rôles et les principales modalités pour faire fonctionner la plateforme	133
Spécifier et implémenter le design des interfaces utilisateurs	136
Mettre à disposition la plateforme	138
Partie III Mettre en œuvre	143
Chapitre 7 ■ Comment gérer le projet de mise en œuvre ?	145
Gérer le projet à deux niveaux	146
Agir au niveau global du projet	146
Gérer les vagues successives	151
Chapitre 8 ■ Comment mettre en place et déployer les communautés ?	159
Installer les animateurs	160
Mobiliser les membres	166
Mettre en place et déployer les communautés	171
Définir et faire vivre la communauté des animateurs	178
Renseigner les profils	179
Gérer les réseaux	181
Assister les managers intermédiaires	181
Chapitre 9 ■ Comment déployer et faire fonctionner la plateforme ?	183
Organiser le déploiement de la plateforme logicielle de RSE	184
Paramétrer la plateforme	185
Faire fonctionner la gamification	188

Assurer le support aux utilisateurs	189
Définir et mettre en place des indicateurs de suivi de fonctionnement	194

Partie IV Pérenniser 203

Chapitre 10 ■ Comment s'assurer que la plateforme est bien utilisée ? 205

Réaliser un bilan objectif de l'utilisation de la plateforme	206
Prendre en considération certains points d'attention	214

Chapitre 11 ■ Comment garantir l'ancrage des nouvelles manières de travailler ? 221

Institutionnaliser les communautés	222
Reconnaître formellement les compétences d'animation	222
Accroître le déploiement du social	223
Faire évoluer les dispositifs RH	224
Enrichir la plateforme	225
Pérenniser la structure de support	225
Gérer l'évolution de la culture	226

Chapitre 12 ■ Comment passer à l'après projet ? 235

Décider de passer du mode projet au mode de fonctionnement « normal »	236
Abandonner le mode projet	239
Installer une gouvernance pour la collaboration, la communication transversale et le social	242
Célébrer les résultats	245

Conclusion 249

Introduction

Depuis plus de cinq ans, les organisations mettent en place des réseaux sociaux d'entreprise (RSE) et de nombreuses approches ont été proposées pour les assister. Sans vouloir en faire une analyse exhaustive, retenons au minimum les suivantes :

- les RSE comme outils nécessaires pour la génération Y ;
- les RSE comme « Facebook d'entreprise » ;
- les RSE comme supports des conversations internes et externes avec les parties prenantes des organisations ;
- les RSE comme vecteurs de création du lien social dans les organisations ;
- les RSE comme remplaçants des répertoires partagés, de la GED, de l'Intranet, etc.
- les RSE comme cœur de la mise en place de l'Entreprise 2.0.

En fait, ces différentes approches et démarches qui les accompagnaient ont été rejetées dans la pratique par les organisations. Plus simplement, les RSE sont actuellement reconnus comme le support de la collaboration, de la communication transversale et du social.

L'opération de mise en place d'un RSE a maintenant atteint un certain niveau de maturité. Certaines organisations, parmi les plus grandes, qui utilisent des RSE de différents éditeurs de logiciels réfléchissent même à la manière de les faire cohabiter le mieux possible pour répondre aux besoins variés des collaborateurs.

La problématique n'est pas pour autant épuisée car il semble bien que le déploiement global du RSE n'est pas toujours bien maîtrisé dans de nombreuses organisations.

C'est dans ce contexte que se positionne cet ouvrage avec la volonté de fournir des éléments pratiques mais néanmoins mis en perspective pour aider les praticiens à mettre en place leur RSE et ce, sur la totalité de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Pour ce faire, la démarche proposée se décompose en quatre parties qui sont : convaincre, préparer, mettre en œuvre et pérenniser.

Dans la partie « Convaincre », le chapitre 1 montre l'intérêt que peut avoir une organisation à déployer un RSE. Le **chapitre 2** a pour vocation d'analyser les changements qui sont à envisager aux différents niveaux, avec la mise en

place d'un RSE. Le **chapitre 3** présente ce qu'une organisation peut attendre usuellement d'une plateforme de RSE.

Dans la partie « Préparer », le **chapitre 4** se consacre à présenter les éléments pour définir globalement le projet de mise en place d'un RSE. Le **chapitre 5** propose différentes approches pour identifier et faire fonctionner ce dispositif essentiel que sont les communautés. Le **chapitre 6** fournit une approche pour choisir et mettre à disposition au mieux une plateforme de RSE.

Dans la partie « Mettre en œuvre », le **chapitre 7** se consacre à présenter les modalités pratiques de gestion d'un projet de mise en œuvre. Le **chapitre 8** explique la manière optimale pour faire fonctionner et développer les communautés. Le **chapitre 9** s'intéresse aux conditions du déploiement d'une plateforme de RSE.

Dans la partie « Pérenniser », le **chapitre 10** se penche plus particulièrement sur les possibilités d'améliorer le fonctionnement et les services offerts par la plateforme de RSE. Le **chapitre 11** s'intéresse aux manières de garantir un ancrage des nouveaux fonctionnements et des nouveaux comportements. Le **chapitre 12** se consacre aux problématiques de l'après projet et du passage en fonctionnement courant.

Partie I

Convaincre

La mise en place d'un réseau social d'entreprise dans une organisation est une opération qui, ayant de multiples impacts, ne peut résulter de l'initiative isolée d'une direction, qu'elle fut la direction des systèmes d'information ou la direction de la communication. Elle doit s'appuyer sur la volonté des dirigeants de faire évoluer, même progressivement, les modes de fonctionnement et les comportements des professionnels de leur organisation vers plus de collaboration, de communication transversale et de social.

Chapitre 1

Est-il opportun de déployer un RSE ?

Executive summary |

- ▶▶ **La mise en place d'un RSE** ne peut plus se baser comme il y a quelques années sur un effet de nouveauté ou de mode. Son impact sur les modes de fonctionnement des organisations et les comportements des collaborateurs est maintenant reconnu. Il est donc nécessaire, avant de se lancer dans une telle opération, d'en prendre toute la mesure.
- ▶▶ **Pour ce faire, différents éléments sont à intégrer**, dont la maturité de l'organisation notamment par rapport à la collaboration, la communication transversale et le social, mais aussi sa capacité à gérer le projet de déploiement. De manière plus analytique, il s'agit pour elle de formuler un *business case* en précisant notamment ce que le RSE peut apporter.
- ▶▶ **Dans ce chapitre** sont présentés les différents éléments qui permettront aux dirigeants de prendre la mesure des impacts et des apports de la mise en œuvre d'un RSE, compte tenu du contexte de leur organisation. Il s'agit d'éclairer la décision avant de se lancer dans une telle opération et la manière de la présenter aux collaborateurs dans une vision mobilisatrice et supportée.

Appréhender les enjeux de la mise en place d'un RSE

L'arrivée des RSE dans les organisations

■ Les premiers éléments

Le milieu des années deux mille a vu, dans le contexte du Web 2.0, le déploiement sur Internet de Facebook, Twitter, LinkedIn, etc., qui ont été appelés par analogie réseaux sociaux car ils facilitaient la mise en rapport des individus et le partage d'information. Comme cela s'était passé pour les portails un peu plus tôt, les organisations ont été sommées de mettre en place des réseaux sociaux. C'est comme cela que sont apparus les réseaux sociaux d'entreprise (RSE).

Pour répondre à cette injonction, des éditeurs de logiciels sont apparus et ont développé des solutions adaptées aux organisations en s'inspirant dans un premier temps des pratiques des internautes. Sans vouloir citer tous les éditeurs qui se sont lancés dans l'opération, de manière plus ou moins progressive, indiquons : Blue-Kiwi, Calinda, Salesforce-Chatte, Clearvale, Jalios, Jamespot, Jive, Knowings, KnowledgePlaza, Sitrion, Tibbr, Podio, Yammer, Yoolink-Pro, Zyncro.

Même si les logiciels des éditeurs de RSE peuvent être catégorisés entre ceux qui sont spécialisés et ceux qui intègrent des modules complémentaires comme la gestion documentaire, il est possible de réaliser une présentation des fonctionnalités attendues d'un tel outil logiciel. C'est ce que fait la figure 1.1.

La mise en œuvre de ces logiciels qui promouvaient fortement la mise en avant des individus et le développement de leur réseau, qualifiés de social, ont rapidement préoccupé de nombreuses organisations car c'était une dimension relativement nouvelle pour elles. De plus les approches d'implémentation proposées étaient portées par les concepts et les usages des réseaux sociaux sur le Web. Ce qui laissait perplexe de nombreux responsables. C'est dans ce contexte que KnowledgeConsult et l'EMLYON ont décidé de réaliser une enquête sur la mise en œuvre des RSE au sein d'organisations de base française pour identifier leur valeur ajoutée, la démarche suivie ainsi que le niveau d'appropriation obtenu.

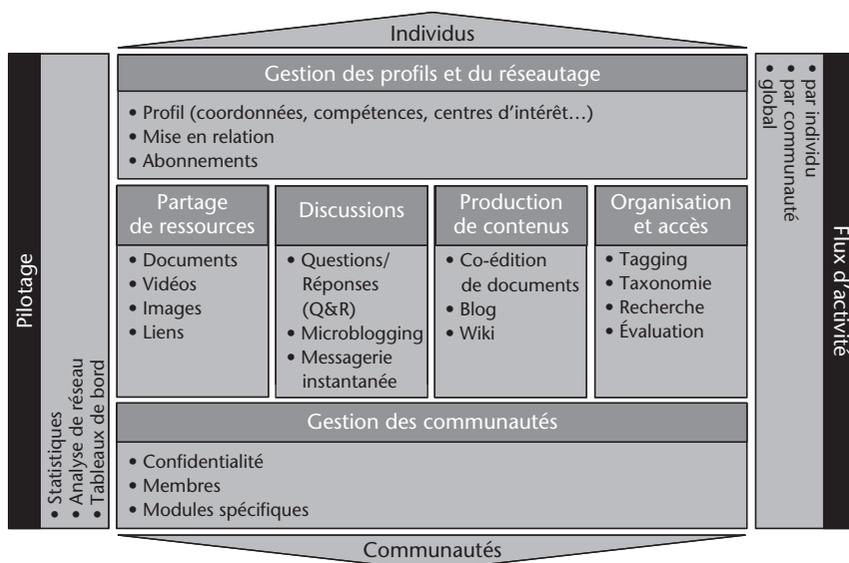


Figure 1.1 – Architecture fonctionnelle d'un RSE

■ La réalité du déploiement des RSE dans les organisations à partir de l'enquête de KnowledgeConsult et de l'EMLYON

L'enquête a été réalisée au premier trimestre 2013 dans 54 organisations de base française, dans des secteurs très différents, dont plus de la moitié comptaient plus de 5 000 collaborateurs et utilisaient presque la totalité des plateformes logicielles disponibles sur le marché français.

Cette étude réalisée sans complaisance par rapport aux idées reçues a permis de mettre en avant un certain nombre de constats. Ils sont regroupés autour des principales questions suivantes :

- Pourquoi mettre en place un RSE ?
- Comment déployer un RSE ?
- Quel mode de fonctionnement pour le RSE ?
- Quelles recommandations pour la mise en œuvre d'un RSE ?

S'agissant des motifs, il faut bien constater avec l'enquête que la mise en œuvre des RSE vise des éléments opérationnels comme le développement du travail collaboratif, la communication transversale et le partage de connaissances. De plus pour une forte majorité de répondants, le déploiement de leur RSE, à date de l'enquête, a été global.