

HELHa

Haute École
Louvain en Hainaut

Catégorie sociale (département communication)

TRAVAIL DE FIN D'ETUDES

Les réseaux sociaux en entreprise, facteurs de
réussite et obstacles à l'implémentation

Etude d'un cas : Belgacom

Promoteur : Madame Sylvie Duroisin

Etudiante : Hortense de Nanteuil

Travail de fin d'études
présenté en vue de l'obtention
du titre de bachelier en Communication.
Année académique : 2009-2010

TRAVAIL DE FIN D'ETUDES

Les réseaux sociaux en entreprise,
facteurs de réussite et obstacles à
l'implémentation

Etude d'un cas : Belgacom

Promoteur : Madame Sylvie Duroisin

Etudiante : Hortense de Nanteuil

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon maître de stage, Monsieur Franck Vanbelle, *Corporate Communication Project Manager*, pour m'avoir suivie et soutenue dans mon stage comme jamais je ne l'ai été dans mes stages précédents, répondant aux nombreuses questions que je lui ai posées, me guidant vers des solutions à mes problèmes. Je le remercie également pour la mission qu'il m'a confiée, la confiance qu'il m'a accordée, toute l'attention et la patience dont il a fait preuve pendant la durée de ce stage.

Je remercie également Madame Mélanie Mc Cluskey, *Director Corporate & Internal Communication*, qui m'a permis d'intégrer son équipe, m'a aussi suivie durant le stage et qui a apporté des réponses à mes questions ainsi que Madame Florence Coppenolle, *Vice President Group Communication*, qui m'a accueillie dans son équipe communication.

Je remercie aussi toutes les personnes de l'entreprise Belgacom, avec qui j'ai pu être en contact tout au long de ce stage et qui m'ont toujours réservé un accueil chaleureux et se sont rendues disponibles pour moi, notamment toute l'équipe communication de Florence.

J'adresse enfin mes remerciements à Madame Sylvie Duroisin, promotrice de ce travail de fin d'études, pour sa présence tout au long de ce stage, sa disponibilité, ses conseils et ses réponses à mes questions.

Chapitre 1 : L'entreprise Belgacom	3
0. Introduction	3
1. Présentation rapide de l'entreprise	3
2. La communication interne de Belgacom	4
a. Historique de la communication interne.....	4
b. Outils de communication interne.....	4
c. Blocage des réseaux sociaux publics au sein de Belgacom	7
3. BlueKiwi	9
a. Définition	9
b. Historique	9
c. Fonctionnalités de la plateforme	10
d. Cas de réussites	11
e. Cas d'échecs	11
f. Comparaison avec les principaux concurrents de blueKiwi pour Belgacom	12
4. Conclusion	13
Chapitre 2 : Les réseaux sociaux en entreprise	15
0. Introduction	15
1. Internet de nos jours.....	15
a. Définition du web 2.0	15
b. Définition d'un réseau social	23
2. Les réseaux sociaux en entreprise.....	24
a. Les fonctions d'un réseau social en entreprise	25
b. Les avantages	32
c. Les inconvénients	36
d. Les limites	43
e. Vers une entreprise 2.0	46
3. Conclusion	52
Chapitre 3 : Analyse de cas pratique : BlueKiwi chez Belgacom	53
0. Introduction	53
1. L'utilité de blueKiwi chez Belgacom	53
2. Ce qui a été fait pour l'implémentation de blueKiwi.....	55
3. Enquêtes menées auprès des utilisateurs de la plateforme blueKiwi	57
a. Enquête de Frédéric Herzele.	57
b. Mon enquête.....	59
4. Recommandations tirées des enquêtes effectuées.....	62
5. Conclusion	73
Chapitre 4 : Conclusion générale	74
Bibliographie	78
Annexes.....	Error! Bookmark not defined.

Introduction

J'ai effectué mon stage dans le service Internal and Corporate de Belgacom. Comme chacun le sait, Belgacom est une entreprise belge de télécommunications qui vend des produits et services de téléphonie fixe et mobile, d'internet et de télévision. Le service dans lequel j'ai effectué mon stage a pour mission de redorer l'image et la réputation de Belgacom, dans un premier temps à l'interne pour ensuite, dans un second temps, l'améliorer sur le terrain, chez les clients.

Ma mission de stage touchait à une problématique qui m'intéresse depuis quelques temps déjà : j'ai en effet été chargée d'analyser le nouvel outil de communication de l'entreprise : blueKiwi, logiciel de réseau social professionnel, mis en place dans l'entreprise en septembre 2009. Les réseaux sociaux m'intéressent beaucoup dans la mesure où ce sont des nouveaux outils de communication non seulement professionnels mais aussi très ludiques. De plus, ils regroupent de nombreuses applications qui permettent une utilisation très large. Par son modernisme et sa nouvelle façon de procéder, le réseau social révolutionne la communication interne de manière dynamique et innovante. Aujourd'hui, la communication se doit d'être de plus en plus rapide pour suivre les aléas de la concurrence. Internet est un média qui prend de plus en plus de place dans les foyers. C'est pourquoi les entreprises s'en emparent, et ce pour communiquer à l'externe mais aussi à l'interne. Il est vrai qu'une communication interne qui fonctionne bien se répercute sur la communication externe. Les réseaux sociaux, sont un moyen d'activer et de dynamiser la communication interne.

Mon sujet d'étude consiste donc en l'analyse des réseaux sociaux internes en entreprise : les facteurs de réussites et les obstacles à l'implémentation d'un réseau social en entreprise. Toutefois, il ne s'agit pas de réseaux sociaux tels que Facebook ou Twitter. En effet, cette plateforme est interdite dans la plupart des entreprises, en ce compris chez Belgacom, à cause d'une peur d'une éventuelle utilisation malsaine et abusive des réseaux sociaux.

Dans ce travail de fin d'études, après une brève description de Belgacom et de ses outils de communication, vous trouverez une première partie axée sur divers aspects théoriques concernant les réseaux sociaux utilisés en interne par les entreprises. Dans cette partie, j'expliquerai d'abord ce qu'est le web 2.0 pour en arriver à une description des réseaux sociaux utilisés en entreprise, et notamment la plateforme blueKiwi.

Dans la seconde partie, vous trouverez un aspect plus pratique : une analyse complète du réseau social qui a été implémenté chez Belgacom ainsi que les résultats d'une enquête effectuée auprès du personnel. Diverses hypothèses seront énoncées s'inspirant de mes premières recherches. Elles seront démontrées tout au long de cette seconde partie et inspireront des recommandations rédigées à la fin de cette même partie. Ce travail sera bien évidemment clôturé par une conclusion générale.

Je vous en souhaite bonne lecture.

Chapitre 1 : L'entreprise Belgacom

0. Introduction

Dans ce chapitre, je présenterai d'abord Belgacom, entreprise belge de télécommunications ainsi que la communication en place aujourd'hui et son historique. J'aborderai particulièrement le blocage des réseaux sociaux publics chez Belgacom et ce que ça implique à l'interne.

Je présenterai ensuite blueKiwi, le nouvel outil de communication ainsi que son historique, ses fonctionnalités. Je ferai un point particulier pour les entreprises qui ont opté pour cet outil en interne et leur réussite ou échec face à son implémentation. Enfin, je comparerais blueKiwi avec des outils équivalents.

1. Présentation rapide de l'entreprise

En 1930 est née la RTT, Régie des Télégraphes et Télécoms. En 1992, elle se renomme Belgacom et devient une des entreprises les plus puissantes de la Belgique grâce à ses ventes de téléphonie fixe et mobile, d'Internet et de télévision numérique.

Pour en arriver jusque là, Belgacom a racheté plusieurs sociétés comme Proximus (téléphonie mobile) ou Telindus (projets ICT). De ce fait, aujourd'hui, les employés Belgacom, Telindus et Proximus travaillent ensemble alors qu'ils sont issus d'un autre milieu, avec une autre ambiance et une autre façon de travailler. Dans le groupe Belgacom, il y a eu d'énormes changements internes. Par exemple, au lieu de vendre ses services en pièces détachés, l'entreprise a choisi de tout réunir dans un pack. D'un point de vue interne, la société a été totalement remaniée de sorte qu'au lieu de travailler pour les différents services et offres vendues, les employés se sont regroupés selon les différents clients : *CBU, Customer Business Unit*, c'est-à-dire le service client, *EBU, Enterprise Business Unit*, le service pour les entreprises, *SDE, Service Delivery Engine*, le service technique de l'entreprise et *S&S, le service Staff and Support* qui regroupe les employés qui travaillent pour l'entreprise. Ainsi, tous les services ont été remaniés selon un objectif plus productif. Cependant, ce changement implique aujourd'hui une adaptation des employés à une nouvelle façon d'appréhender la société ainsi qu'une nouvelle façon de travailler et de penser Belgacom. C'est un peu comme une renaissance de l'entreprise, elle doit dorénavant réapprendre à fonctionner correctement et ce changement nécessite un laps de temps conséquent.

2. La communication interne de Belgacom

a. Historique de la communication interne

Jusqu'en septembre 2009, la communication interne était hiérarchisée de manière très plate. C'est-à-dire que la communication était divisée selon les différents services et produits vendus et dans chaque petite partie, il y avait des sous parties comme une sous partie corporate par exemple.

Avant d'entrer dans l'équipe internal & external corporate communication, Madame Mc Cluskey a mené une étude démontrant que la réputation de Belgacom n'était pas au mieux et qu'il y avait moyen de la redresser et de redorer l'image de l'entreprise auprès des clients et collaborateurs. Depuis lors, elle a intégré le service communication pour s'occuper de cette mission à plein temps et est devenue Director Corporate & Internal Communication.

Partant de là, toute l'équipe communication a été améliorée. Un peu à la manière de tout le réaménagement de l'entreprise, le service communication a été remanié : une nouvelle directrice a été nommée : Madame Coppenolle, appelée à diriger trois sections principales : la media Team, la press team et la section internal et corporate communication qui elle-même est composée de trois équipes, gérées par Mélanie Mc Cluskey, à savoir l'équipe Internal business communication, l'équipe Internal HR communication et l'équipe Internal & External corporate communication. Aujourd'hui, dans la section communication, il y a de petits problèmes de management dus à la fraîcheur de la branche communication mais avec un peu de temps et de patience, la communication chez Belgacom devrait reprendre un train de vie normal.

b. Outils de communication interne

Au sein de Belgacom, il existe aussi des outils internes utilisés pouvant se comparer à blueKiwi :

- **Le mail**

Actuellement, chez Belgacom, il est très, voire trop utilisé. Les employés sont débordés par les mails quotidiennement. Cela induit un agacement de devoir lire des mails qui sont, en partie, inintéressants ou inutile pour l'employé. Ainsi, il trie ses mails, parfois de façon arbitraire et pourrait passer à côté d'informations importantes. Par ailleurs, le mail est un outil qui pose problème dans beaucoup d'entreprises qui ont adhéré au projet blueKiwi. Pour les mails groupés par exemple, Monsieur Herzeele affirme que, dans ces cas là, mieux vaut utiliser blueKiwi pour ne pas être débordé par les mails de réponses. Cette remarque a été reprise par Jean-Pascal Szelerski, directeur des services web de l'APEC : « Par exemple, l'e-mail est parfois

utilisé à mauvais escient. Ainsi, lorsque l'on veut solliciter les avis d'une quinzaine de personnes, BlueKiwi est mieux adapté.¹»

De plus, selon Pierre Portevin, on touche plus de personnes quand on fait partager de l'information via blueKiwi que via le mail puisque, premièrement, on choisit tout un groupe et deuxièmement, il n'y a pas à réfléchir à qui seront les destinataires du mail.

Pour l'entreprise Groupe Reflect, à la création de blueKiwi dans l'entreprise, le CEO a laissé une réponse automatique claire sur sa boîte mail : « I will reply in 7 days. If you want a quicker answer, please use blueKiwi!² », signifiant clairement qu'il menait la guerre aux mails encombrants.

Un article du journal Libération³ prévoit la mort du mail d'ici 10 ans. En effet, aujourd'hui, le mail est supplanté par la messagerie instantanée et par la naissance de sites en temps réels tels que les réseaux sociaux ou les sites de micro-blogging. Par rapport au mail, la messagerie par réseaux sociaux ou autre outil de communication en temps réel permet de communiquer à un ensemble bien plus large qu'un mail ne le permettrait. D'ailleurs, il est difficile d'imaginer le nombre de personnes que l'on peut toucher grâce à un réseau social.

- **L'agenda Outlook (création/gestion des réunions)**

Cet outil, affilié à la messagerie Outlook est trop utilisé dans le service communication de Belgacom. Les employés s'envoient des demandes de rendez-vous selon les personnes impliqués dans les différents projets. Comme l'entreprise est grande, nombreux sont les projets entrepris et il est parfois compliqué d'organiser des rendez-vous entre différentes personnes selon les agendas de chacun. Ainsi, il arrive que des réunions se chevauchent et les employés doivent parfois manquer certaines ou sélectionner celles qui sont plus importantes que d'autres. Les employés s'en plaignent parfois et il est vrai que devoir jongler avec les heures est un problème difficile à gérer au quotidien.

- **MS Communicator**

Cet outil est un logiciel de conversation instantanée dans le même genre que MSN Messenger. Au sein de Belgacom, c'est un outil professionnel destinés aux employés. Avec cet outil, les employés en possession du logiciel sur leur ordinateur peuvent communiquer de façon instantanée avec ceux qui le possèdent aussi. Cet outil permet ainsi de s'informer de façon très

¹ <http://www.indexel.net/management/reseaux-sociaux-d-entreprise-deux-experiences-a-mediter-2888.html>

² Powerpoint blueKiwi Gr-Reflect

³ GIRARDEAU (A.), *Le courrier électronique*, Libération, édition du 8/02/10

rapide. Cependant, cet outil est très peu connu. En effet, certains employés ignorent même totalement l'existence de cet outil. Ainsi, son usage est diminué par la petite partie des employés qui en connaissent l'existence. De plus, il est très peu utilisé car d'autres méthodes de communication ont pris le pas sur cet outil (le mail par exemple). Ainsi, il est cannibalisé.

- **Le site de questions au CEO**

Auparavant, sur l'intranet, on pouvait trouver un lien qui permettait aux employés de poser des questions à Monsieur Didier Bellens, le CEO de Belgacom. Cet outil était une sorte de boîte à idées et à suggestions à l'adresse de Monsieur Bellens. Ce site n'a pas du tout fonctionné dans le sens où il y avait trop de questions et de plus, elles étaient tellement filtrées qu'aucune d'entre elles ne parvenaient jusqu'au CEO et dans ce contexte, il n'y répondait pas. De plus, il est facile d'imaginer qu'il n'avait pas le temps d'y répondre. Aujourd'hui, cet outil est hors d'usage.

Dans l'idée, ce site était un beau projet mais des blocages ont court-circuité le bon fonctionnement du site. Parmi ceux-ci, on peut relever la hiérarchisation trop forte de l'entreprise et la mise du CEO sur un piédestal trop élevé.

- **L'Intranet**

C'est un outil très général puisqu'il est utilisé par la plupart des employés de Belgacom. C'est un outil top down puisqu'il sert à récupérer de l'information sur quoi que ce soit. Il est remis à jours régulièrement par des membres de l'équipe communication. L'intranet est très utilisé par les employés Belgacom.

- **Who's Who**

Cet outil représente l'annuaire des 17 000 employés de Belgacom, du CEO et des membres du BMC (Belgacom Management Committee) à l'ouvrier en passant par les employés de boutiques. Il est accessible sur l'intranet et regroupe des informations professionnelles concernant chaque employé, à savoir son nom, son prénom, sa photo (facultatif), la dénomination de son poste occupé, la filiale Belgacom pour laquelle il travaille, sa langue maternelle, la localisation de son travail et ses coordonnées téléphones et mail.

Sur le Who's Who, on peut aussi trouver l'organigramme décomposé du personnel de Belgacom selon les personnes recherchées.

Les recherches se font par nom, numéro ID (numéro attribué à chaque employé dès son entrée dans l'entreprise) ou par numéro de téléphone.

Le Who's Who est très utilisé pour rechercher le numéro de la personne que l'on veut joindre.

- Le site internet des TGR. C'est un site qui permet aux TGR (Top Group Ressources = managers responsables d'équipes) de trouver de l'information qui leur est spécifique, c'est-à-dire leurs droits (leur salaire, leurs bonus, les actions qu'ils peuvent acheter ...). C'est une communication top down. Actuellement, le site est très peu utilisé. Pour augmenter son utilité, Madame Mc Cluskey projette de le transformer en blog. C'est-à-dire que ce serait un site interactif où chaque TGR pourrait partager ses expériences, demander des conseils à ses collègues et bénéficier d'une information particulière mise à jour régulièrement. En quelques sortes, cette ambition est de créer une espèce de réseau social spécial TGR.

- **BlueKiwi**

Depuis septembre 2009, un réseau social professionnel a été mis en place en interne par Frédéric Herzeele, Senior Strategic Consultant au service Innovation. Actuellement, l'outil n'est pas beaucoup utilisé ou que par une petite partie, notamment l'équipe Innovation. Je définirai blueKiwi dans le point 3 de ce chapitre.

- SharePoint 2007. Actuellement, cet outil permet de partager des fichiers de la suite Microsoft Office avec les autres membres de l'entreprise. SharePoint est organisée en plateforme interne où chaque employé peut mettre en ligne un document ou en récupérer un autre déposé sur la plateforme par un autre employé. Il fait ainsi office de sauvegarde et de partage. Dans l'entreprise, il est très utilisé puisqu'à ce jour, c'est le seul moyen de partager facilement ses documents avec l'ensemble des employés répartis sur toute la Belgique.

Cependant, cette version va être supplantée en septembre 2010 par la version 2010, beaucoup plus fonctionnelle. Cette nouvelle version ajoutera des fonctionnalités de réseau social. C'est à dire que chaque employé pourra disposer d'une page personnelle. De plus, ils pourront partager des informations beaucoup plus facilement et la communication via cet outil sera plus simplifiée. Par rapport à blueKiwi, c'est un outil bien plus structuré par sa fonction initiale de gestion de documents. Visiblement, dans l'entreprise, cet outil concurrencera à blueKiwi, d'autant plus que SharePoint n'a pas de souci d'hébergement de données (il se fait forcément dans l'entreprise).

c. Blocage des réseaux sociaux publics au sein de Belgacom

Depuis près d'un an, les sites 2.0 ouverts tels que Facebook, Youtube, Netlog, les sites de chat ainsi que les sites de jeux ont été interdits d'accès au sein de Belgacom. Au sein de l'entreprise, les services de sécurité interne bloquent l'accès à certains sites, supposés inutiles et générateurs

de perte de temps donc de rentabilité au sein de l'entreprise. Une étude a cependant été menée par le magazine belge Le Vif/L'Express démontrant que ces genres de sites n'étaient pas forcément nuisibles au travail et à la productivité.

D'après cette enquête, « Surfer sur Facebook, Twitter ou Youtube au bureau peut augmenter la productivité de 9%.⁴ ». Voilà des chiffres qui parlent. En effet, devant le foisonnement de ces réseaux sociaux et leur popularité (surtout Facebook), les employés préfèrent donc une pause réseau social plutôt qu'une pause café. L'article ne le dit pas mais on pourrait mettre en relation la naissance et l'affluence de la génération Y dans les entreprises, génération qui connaît, utilise et apprécie ce genre de sites de partage et d'échange d'informations en tout genre.

Chez Belgacom, cette restriction soudaine des réseaux sociaux pourrait être le fruit de la peur de ces réseaux sociaux publics et surtout, de ce qui pourrait être dit sur Belgacom, allant à l'encontre de sa réputation et de son image. Et cette peur, en remontant le fil conducteur, pourrait être le fruit de tout ce qui s'est dit ou qui se dit encore dans les médias sur les réseaux sociaux. Cette peur s'appliquerait injustement aux réseaux sociaux professionnels. En effet, ces derniers n'ont pas du tout la même utilité des réseaux sociaux publics. A titre d'exemple, Envoyé Spécial a un jour dépeint un portrait très noir de Facebook⁵, énumérant les limites et les dangers de cette plateforme et tous les risques auxquels s'exposaient les utilisateurs du réseau social. Dans la logique des choses, ce reportage avait effrayé plus d'un utilisateur, pas seulement au sujet de Facebook mais des réseaux sociaux en général. Ainsi, des questions ont découlé de ces peurs : au fond, à quoi servent les réseaux sociaux? Comment les utiliser à bon escient ?

Par ailleurs, pour en revenir à l'interdiction et à la peur des réseaux sociaux et autres sites à tendance de distraction, il est noté dans l'article du Vif/L'Express mentionné plus haut qu'en effet, certains employés ont abusé, pendant leurs heures de travail, de ce genre de sites. Il est évident que les employeurs ont envie d'éviter à tout prix une perte de temps de la part de leurs employés pendant les heures de travail.

A la fin de l'article, dans une interview avec le Pr Brent Coker, responsable de l'étude au département management et marketing de l'université de Melbourne en Australie (lieu de l'étude précédemment citée) il est remarqué que pour rester efficace dans son travail, le temps passé à surfer sur des sites sans intérêt pour son travail ne doit pas dépasser les 20% de son temps de travail. Ainsi, les sites de réseaux sociaux ne sont pas spécialement nocifs pour la productivité au travail, mais peuvent devenir embarrassants pour certains employés. Il semble important de mentionner que ces sites tels que Youtube et Facebook peuvent être appréciables dans le travail de certains employés. De ce fait, et prenant exemple sur Belgacom, entreprise de télécommunication, je préconiserais non pas une restriction de ces sites à tendance menaçante

⁴ REMITS (J.), *Surfer au travail : pas sans risque*, Le Vif/L'Express, 12 février 2010

⁵ http://upload-1.vip.dailymotion.com/video/x7m3r8_envoye-special-facebook-part-1_tech

quant à la productivité, mais une régulation, c'est-à-dire un avertissement à ceux qui utilisent les réseaux sociaux et autres sites critiques plus de 20% de leur temps de travail. Sans quoi, on peut aussi supprimer les machines à cafés et toutes les autres formes de distraction potentielle.

3. BlueKiwi

a. Définition

BlueKiwi est un réseau social professionnel implanté à Paris, vendu en SaaS (Service as a Service), c'est-à-dire en abonnement, contrairement à un logiciel dont on achèterait la licence pour l'utiliser à l'interne. L'avantage du SaaS est que des nouvelles versions peuvent être mises à jour sans avoir besoin de racheter une nouvelle licence chaque année.

BlueKiwi propose un réseau social d'entreprise où les employés peuvent interagir en tant que simples utilisateurs. Cette plateforme assure une intelligence collaborative qui permet une mise en commun des savoirs et ainsi une réflexion plus poussée. L'amélioration de l'innovation est une valeur clé de la plateforme blueKiwi.

La plateforme propose aussi une ouverture facultative à l'externe. Inviter les partenaires et clients à partager une partie de la connaissance de l'entreprise permet de mieux répondre aux attentes des publics de l'entreprise.

La société éponyme décrit son produit comme tel : « BlueKiwi est une Plateforme de Social Business qui aide les entreprises à actionner les conversations externes avec les clients, partenaires ou prospects pour générer du business. La plateforme permet aux marketeurs et aux community managers de susciter, manager et mesurer les conversations sur le Web et d'en rapatrier les meilleures en interne pour nourrir les décisions sur les produits, les services ou les stratégies commerciales. Avec blueKiwi, l'employé est plus proche de son audience, qu'elle comporte 10 individus, ou 10.000. ⁶ » On remarque ainsi que l'ouverture à l'externe fait aussi partie des valeurs clés de l'entreprise. C'est l'aboutissement le plus approfondi de ce service.

b. Historique

Fin 2006, l'entreprise groupe Relfect et plus particulièrement Carlos Diaz et Christophe Routhieau ont imaginé la création d'un logiciel de réseau social professionnel. C'est de là qu'est né blueKiwi. Carlos Diaz en est devenu le CEO. En juin 2007, Dassault Systèmes est devenu le premier client de blueKiwi. Cette expérience s'est révélée être un réel succès. Depuis, blueKiwi

⁶ <http://www.bluekiwi-software.com/fr/solutions>

ne cesse d'étendre son marché. Aujourd'hui, blueKiwi compte parmi ses 200 clients à travers l'Europe des grandes entreprises comme Total ou Orange mais aussi des PME. Les projets de blueKiwi sont de développer la stratégie de marketing depuis San Francisco, berceau des réseaux sociaux et autres entreprises en rapport avec le web (où l'on trouve Google et Facebook notamment). D'ailleurs, pour le client, l'évolution de blueKiwi sera de pouvoir être mise en rapport étroit avec les réseaux sociaux publics. Carlos Diaz ajoute à ce sujet : « il s'agit de pouvoir suivre ce qu'on dit de sa marque, d'importer ces conversations externes en interne pour ajuster une stratégie autour de ces échanges publique, la transférer dans ces plates-formes sociales, intégrer éventuellement un participant véhément aux équipes d'animateurs, etc. ⁷ »

c. Fonctionnalités de la plateforme ⁸

BlueKiwi fonctionne un peu comme un réseau social public.

Les fonctionnalités de blueKiwi sont multiples. Il est ainsi possible, grâce à cette plateforme de :

- o faire des postings, que ce soit sous forme d'alertes, de partage de contenu, de tag, de marque-page ...
- o avoir un profil enrichi.
- o créer un social hub, c'est-à-dire un petit réseau qui permet, dans le cadre de blueKiwi, de suivre l'activité de ses groupes de façon personnelle, d'avoir une messagerie sociale actualisée en temps réel ...
- o faire de l'idéation, activer la génération d'idée. La plateforme incite à la co-innovation et à la fructification des bonnes idées. Il ne s'agit donc plus de concentrer l'innovation à un seul service mais de faire de l'innovation l'affaire de tout un chacun dans l'entreprise.
- o annuaire des membres et des groupes. Cet annuaire est doté d'une recherche des utilisateurs selon les compétences, les passions ...
- o Microblogging. Sur la plateforme, chaque membre peut prendre part à une conversation en temps réel grâce à un encart de post de 140 caractères.
- o Discussions. Avec blueKiwi, il est possible d'échanger des idées, de poser des questions, des sondages, de présenter des événements et de créer des fichiers en wiki. Avec le temps réel, ces discussions sont quasiment instantanées et facilitent l'échange.
- o Gestion de flux. Selon les informations plus ou moins utiles et importantes suivant les différents utilisateurs, il est possible de gérer les flux d'information grâce à la page

⁷http://www.silicon.fr/fr/news/2010/02/17/c_diaz_bluekiwi_software_transformer_les_conversations_en_business_?

⁸ <http://www.bluekiwi-software.com/fr/produits/fonctionalites>

d'accueil personnalisable, une programmation d'alertes par mail ou un abonnement à des flux RSS.

- o Personnalisation. Pour chaque membre, il est possible de personnaliser sa page d'accueil de réseau social, d'ajouter ou de supprimer des widgets, de réorganiser les différents éléments composant les différentes pages personnelles du réseau social.

On peut donc remarquer que par rapport aux réseaux sociaux que l'on peut trouver sur le web, blueKiwi est un réseau social, très spécialisé. Selon les besoins et objectifs de chacun il est modelable à l'infini.

d. Cas de réussites

Dans la plupart des cas des clients de blueKiwi, l'implémentation du réseau social a été un succès. Le premier s'est réalisé chez Dassault Systèmes, premier client qui a ouvert les portes de l'entreprise de software et chez Groupe Reflect, la société qui a participé à la création de blueKiwi.

D'autres sociétés comme Orange, BNP Paribas, Mondial Assistance, Ortronics, Finaref et bien d'autres sont des exemples de succès pour le réseau social, autant pour l'entreprise vendeuse que pour l'entreprise acheteuse du service. Cependant, je pense que le succès est relatif. Bien que la société blueKiwi réussisse dans son domaine d'entreprise 2.0, les entreprises ne sont pas tout à fait disposées à se transformer en entreprise 2.0, à faire collaborer ses employés de façon active. En général, les grandes entreprises utilisent ces outils en pilote, c'est-à-dire qu'ils l'utilisent plutôt pour une petite partie de leur entreprise.

e. Cas d'échecs

Evidemment, il est difficile de trouver des exemples où l'implémentation s'est terminée par un échec. Cependant, l'exemple de Thales montre qu'ils ont eu des difficultés à l'implémentation de la plateforme blueKiwi et qu'ils ont dû s'y reprendre à plusieurs reprises. Les raisons étaient dues à une mauvaise explication des objectifs et des raisons d'être de blueKiwi mais aussi un change management à réaliser qui n'a pas été pensé au début. Florent Lafarge, responsable e-communications chez Thales commente d'ailleurs : « les utilisateurs avaient du mal à comprendre à quoi pouvait servir l'outil au quotidien. En particulier, les générations n'ayant pas grandi avec le web et habituées à un management vertical éprouvaient des difficultés d'ordre culturel et de prise en main.⁹ ».

⁹ <http://www.indexel.net/management/reseaux-sociaux-d-entreprise-deux-experiences-a-mediter-2888.html>

Belgacom est aussi un exemple où l'implémentation n'a pas été fructueuse. Nous détaillerons ce point dans la seconde partie.

D'un point de vue plus général, je pense que l'implémentation d'un tel outil novateur est difficile à mettre en place. Pour ce genre d'outil, il faut une personne qui soit ouverte d'esprit, qui connaisse l'utilité d'un outil 2.0 dans son entreprise et comment l'implémenter avec des objectifs business concrets. Jusqu'à présent, il me semble que les outils 2.0 font plus office d'outils d'essai dans les entreprises, notamment les grandes entreprises. La réussite et l'échec en sont donc relatifs.

f. Comparaison avec les principaux concurrents de blueKiwi pour Belgacom

- **Knowledge Plaza**¹⁰

C'est une plateforme de réseau social implantée en Belgique, apparue en mai 2007. L'outil se base sur la veille d'entreprise, qu'il transforme en veille collective. C'est-à-dire qu'en utilisant la connaissance des employés, il parvient à réunir une quantité d'information importante pour effectuer cette veille. Mais Knowledge Plaza n'axe pas son réseau social uniquement sur cette fonction : l'information et la connaissance de l'utilisateur est canalisée sur une plateforme pour servir d'autres causes que la veille comme des communautés d'intérêts (que l'on peut retrouver chez blueKiwi). L'outil regroupe aussi d'autres fonctionnalités annexes comme le *tagging*, le métamoteur qui permet de rechercher sur plusieurs moteurs de recherches à la fois à partir d'un seul, les votes, les commentaires et bien d'autres.

D'un aspect plus général, Knowledge Plaza ressemble à blueKiwi. Cependant, selon son objectif principal (la veille collaborative) l'outil est construit d'une bien autre manière.

Knowledge Plaza est actuellement connu en Belgique et ses clients sont plutôt issus du domaine pharmaceutique dont Pfizer et marketing.

- **SeeMy**¹¹

C'est une entreprise française spécialisée dans les réseaux sociaux d'entreprise en SaaS¹², née en août 2007. Les objectifs clients que propose la plateforme sont l'amélioration de la communication au sein de l'entreprise, la création d'une culture de l'innovation, la révélation des talents et la diffusion des compétences et enfin la mise en place d'un Intranet 2.0. Le

¹⁰ <http://www.tecoman.info/article-25670247.html>

¹¹ SeeMy Présentation client6

¹² Software as a Service

principe fort de ce réseau social est un système de *tagging* automatique et manuel qui permet de tout classer, les documents comme les utilisateurs. Les fonctionnalités sont plus ou moins semblables à celles de blueKiwi : la création de groupes, de profils personnels riches ...

D'un point de vue visuel, SeeMy est bien plus intuitif que blueKiwi, avec une mise en page bien plus claire. Au niveau des objectifs clients, toutes deux proposent à peu près les mêmes services avec les mêmes applications. Ce sont seulement les quelques fonctionnalités qui peuvent différer de l'un à l'autre.

Les clients de SeeMy sont de grandes comme de petites entreprises de tous domaines : Orange, Sodexo, Keolis, Agir ... On remarque d'ailleurs qu'Orange est client de SeeMy et de blueKiwi. Selon Emmanuel Douaud, CEO de SeeMy, ceci s'explique par le fait que les grandes entreprises utilisent ces réseaux sociaux en projets pilotes sans en approfondir l'utilité. Ce phénomène explique la nouveauté de cette manière de procéder en entreprise.

- **SharePoint 2010**

A la base, SharePoint est un outil de gestion électronique de base de données qui s'utilise avec la suite Microsoft Office. Sur cette base, il s'est développé en réseau social. Cette dernière version de SharePoint permet la collaboration, la création d'un portail web et de formulaires de processus d'entreprise, la recherche et la gestion du contenu d'entreprise et enfin de l'aide à la décision¹³. Le principe de base de SharePoint reste la gestion des contenus d'entreprise.

A l'inverse des autres réseaux sociaux, SharePoint ne peut pas s'utiliser en SaaS. C'est pourquoi son coût est bien plus élevé et que son implémentation technique dans l'entreprise est bien plus lourde.

Par rapport à blueKiwi, c'est un outil bien plus structuré. La fonction de base de SharePoint est avant tout de gérer des interfaces de partage de documents et, dans ce cas, la structure doit être irréprochable. De plus, la présentation visuelle est bien plus ordonnée que sur blueKiwi.

4. Conclusion

Ainsi, nous avons pu voir dans ce chapitre le fonctionnement de la communication interne de Belgacom. Sur une base un peu désuète, la nouvelle équipe tente de mettre en place une communication interne actuelle, avec des outils actuels. On se rend compte que le changement n'est pas simple dans une grande entreprise comme Belgacom et que les efforts à faire sont encore colossaux. Il s'agit en effet de retrouver une certaine autonomie et un fonctionnement paisible.

¹³ <http://office.microsoft.com/fr-fr/sharepointserver/fx100492001036.aspx>

blueKiwi, pourrait être l'outil qui donne un vent de fraîcheur dans la communication interne. Cependant, ce n'est pas une implémentation à prendre à la légère. Comme nous avons pu le voir dans ce chapitre, un réseau social est un outil très innovant dans le monde professionnel et il faut respecter une procédure rigoureuse pour parvenir à l'implémenter sous peine de rendre compte d'un échec et de devoir reprendre un nouveau départ dans l'implémentation.

Dans le chapitre qui suit, je vais présenter les réseaux sociaux de manière générale. Je commencerai par une définition très large du web 2.0 pour terminer par la définition d'un réseau social à usage professionnel. Par la suite, j'aborderai les avantages, les inconvénients et les limites d'un réseau social en entreprise, selon une utilisation optimale dans une entreprise idéale. Enfin je parlerai du terme d'« entreprise 2.0 » qui s'utilise dans le cadre d'un changement de vision de l'entreprise, tourné vers l'internaute-employé.

Chapitre 2 : Les réseaux sociaux en entreprise

0. Introduction

Dans ce chapitre, vous trouverez une définition du web 2.0, partie importante pour comprendre l'apparition des réseaux sociaux. En effet, c'est grâce au web 2.0 qu'ont pu émerger les réseaux sociaux sur Internet et leur possibilité de faciliter la communication en entreprise.

Je poursuivrai par une définition des réseaux sociaux en entreprise. Je détaillerai de manière générale leurs fonctions diverses, leurs avantages, leurs inconvénients et leurs limites. Je continuerai cette partie par une explication de ce qu'est l'entreprise 2.0, définition de la manière moderne de gérer la communication interne dans une entreprise.

1. Internet de nos jours

a. Définition du web 2.0

Malgré d'innombrables recherches tous azimut (web, livres ...), je n'ai pas trouvé de définition claire et bien expliquée du web 2.0 (bien que des articles en tous genres sur « qu'est ce que le web 2.0 ? » soient écrits depuis 2005 !). Bien des gens ont tenté de relever le défi, mais rares sont les personnes capables de clamer : « Euréka ! J'ai la définition ! »

Cependant, tenant compte de toute l'information que j'ai récoltée, je vais tenter de donner une définition au plus proche de la réalité.

Tout d'abord, pour bien comprendre cette définition, il est nécessaire d'examiner la chronologie du web, en partant du web 1.0 pour bien comprendre ce qu'est le web 2.0 aujourd'hui.

- **Origine**

D'après Yvan Rodic, «Jusqu'aux années 60-70, la tendance sociétale était à l'émancipation: l'individu ne se fantasait que dans l'extraction de la masse. Depuis, dans ce qu'il est convenu d'appeler la postmodernité, l'individu retrouve le goût des relations primales et tente par tous

les moyens de faire partie du collectif (Street Parade, repas entre voisins, régionalisme..). Il partage des moments éphémères et intimes avec sa communauté.¹⁴»

Le web 1.0, c'est l'internet de base, celui que l'on utilisait jusqu'en l'an 2000 environ. L'information était simplement stockée sur des sites. L'importance de la forme prévalait souvent sur le fond. L'internaute lisait donc l'information donnée (sans recoupage des sources, souvent) et s'arrêtait là. La mise à jour des sites se faisait rare. Il n'y avait aucune possibilité de feed-back de ses visiteurs, aucun moyen de laisser de commentaires.

En ce temps, l'information était au centre de la Toile. On aurait pu décrire Internet comme une vaste encyclopédie, une collection de sites dans lesquels les pages se chevauchaient, se doublaient mais n'avaient aucun rapport entre elles. Selon le texte de Tim O'Reilly, fondateur d'une maison d'édition spécialisée dans l'informatique, à propos du web 2.0, il estimait que l'Internet d'avant s'apparentait à « un média où les sites étaient des îlots d'informations isolées.¹⁵»

Ensuite, est arrivé ce que l'on a appelé le web 1.5 : les sites étaient toujours les mêmes, cependant, les webmasters, même sans grande connaissance de l'écriture du web, pouvaient les tenir à jour de manière régulière. Il y avait donc plus de pertinence dans les informations et plus d'actualité aussi.

En fait, le web 2.0 s'est immiscé insidieusement à la suite du web 1.5 pour, au final, le remplacer sans que personne ne s'en rende compte. Tim O'Reilly indiquait d'ailleurs dans son texte fondateur que le Web 2.0 et les techniques qui s'y rapportent « mettent fin à près de quinze années de statisme ».

Cependant, on peut remarquer qu'il n'y a pas eu de révolution soudaine de web 2.0, de prévention de changement. Je pense d'ailleurs que c'est par ce fait, par cette révolution discrète que nous avons, tout compte fait, utilisé le web 2.0 sans devoir réapprendre à naviguer sur le web. Cependant, ce qui est étrange dans cette évolution du web, c'est que, comme le souligne l'auteur de l'article « Le Web 2.0, Kesako », sur son blog éponyme, « le Web n'est ni un programme, ni un langage de programmation qui pourrait justifier une numérotation des nouvelles versions.¹⁶ »

¹⁴ <http://www.largeur.com/?p=1930>

¹⁵ <http://www.internetactu.net/2006/04/21/quest-ce-que-le-web-20-modeles-de-conception-et-daffaires-pour-la-prochaine-generation-de-logiciels/>

¹⁶ <http://kesako.canalblog.com/archives/2006/03/10/1497142.html>

Partout, j'ai lu des articles sur le web 2.0. Les avis de chacun sur la question sont très différents. Au départ de ce nouveau terme, nombreuses étaient les personnes suspicieuses, dénonçant les agents de commercialisation derrière ce mot, pour vendre. D'ailleurs, Olivier Le Deuff écrivait : « le web 2.0 existe-t-il vraiment ? Il semble en effet que le web 2.0 soit d'abord une idée, et peut-être même une idée recyclée. ¹⁷ » Puis, petit à petit, le terme est rentré dans les habitudes des gens et a été finalement accepté. Au final et avec une accumulation de lectures innombrables, j'ai essayé de synthétiser et agencer l'information emmagasinée pour en venir à cette définition.

- **Définition**

Un mot pour décrire le web 2.0 ? Interaction.

Plusieurs férus d'Internet se sont posé la question et certains d'entre eux sont repartis bredouilles comme Eric Delcroix par exemple, pourtant spécialiste et expert dans le domaine du web, qui écrit dans son interminable article sur le sujet : « Je pense que je peux encore explorer les liens vers de multiples pages, j'arriverai à un constat : la définition du Web 2.0 n'existe pas ¹⁸ ». Ainsi, certains spécialistes ont eu beau se renseigner de part et d'autres, le pessimisme de ne pas trouver de définition pour cette nouvelle appellation demeure.

Pour ma part, vainquant ce pessimisme et ce scepticisme, je dirais, d'après mes lectures, que le web 2.0 est la nouvelle et dernière version d'Internet, suite du web 1.0 et du web 1.5. Ainsi, on retrouve toujours la même technologie de base, avec un ajout de quelques nouvelles applications, ce qui offre un tout autre aspect au web et qui lui donne une fonction supplémentaire : l'interaction. Théodore Besson décrit d'ailleurs le web 2.0 comme tel : « on qualifie de Web 2.0 les interfaces permettant aux internautes d'interagir avec le contenu des pages, et entre eux. Il s'agit donc entre autres des blogs, de Wikipédia ou encore de ces fameux sites de réseaux sociaux. ¹⁹ »

Grâce à cette nouvelle version du web, les internautes ont la possibilité de réagir face à ce qu'ils lisent, face à l'information reçue. Autrement dit, auparavant, l'information était au centre de l'Internet, aujourd'hui, le lecteur est acteur, il peut suggérer son savoir, poser des questions, c'est finalement lui qui se retrouve au centre jusqu'à pouvoir devenir auteur de l'information qui se trouve sur la Toile. Ce nouveau web est interactif. Le magazine trimestriel PROF met en avant l'internaute dans sa définition : « Comprendre le web2.0, c'est avant tout concevoir le rôle de

¹⁷ <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/13/35/71/HTML/index.html>

¹⁸ <http://leszed.ed-productions.com/les-definitions-du-web-20/>

¹⁹ <http://www.cuk.ch/articles/3710>

l'internaute actuel : il crée, communique, et collabore. Ces trois activités son un tout insécable.²⁰ ». Dans cet article, Frédérique Lamy, enseignante à l'école communale de Turpange ajoute pour le compte de l'utilisateur : « Ils sont plus impliqués, ils deviennent acteurs dans l'apprentissage. Cela les motive. »

En fait, le web est devenu une plateforme de débat. C'est un web participatif, social, collaboratif, comme le décrit Wikipédia²¹, une plateforme où l'intelligence collective participe à l'élaboration d'une gigantesque banque d'information mise en réseau dans le monde entier.

- **Utilité**

Le web 2.0 est sans aucun doute une avancée technologique incomparable. Sans être véritablement définie, l'utilité du web 2.0 est incontestable : tout d'abord, par définition, le web 2.0 est interactif. Cette faculté facilite ainsi la réaction des utilisateurs aux informations diffusées, la communication et la collaboration. En effet, on peut citer les constructions de documents wiki en collaboration que l'on peut trouver sur Wikipédia ou encore les sites de réseaux sociaux.

Dans le cas du feed-back permis par ce nouveau web, utiliser l'intelligence collective sert ainsi à accroître la connaissance de chacun, à trouver de l'information à foison recoupée par plusieurs avis. Cette technique permet aux internautes qui recherchent de l'information de se faire un avis critique sur les informations différentes.

Par ailleurs, le web 2.0 et tous ces outils permettant de laisser sa propre trace est une manière pour les artistes en herbes de se faire connaître : les blogs permettent aux écrivains, aux jeunes poètes de se faire connaître et le réseau social MySpace²² permet aux artistes musicaux de montrer leurs productions et d'obtenir des fans. Même sans avoir un talent artistique, le web 2.0 permet de se créer des réseaux de collaborateurs grâce aux réseaux sociaux dans n'importe quel but. Quelques personnes se sont ainsi créé un réseau de personnes leur permettant de trouver un emploi par la suite. C'est le cas de Marie Blanco Hendrickx, graphiste. Elle a fait connaître son talent par MySpace et grâce à ce réseau social, elle a pu se créer un réseau d'amis avant de s'installer à Paris pour y trouver du travail, non sans mal grâce au fameux réseau social. « Le site m'a permis de rencontrer beaucoup de gens à qui je n'aurais pas osé parler, comme des DJ, des directeurs de labels ou des organisateurs de soirées qui ont au final misé sur moi. J'ai réalisé pour eux des flyers et des pochettes d'album, ce qui m'a créé de la visibilité. Des gens qui appréciaient mon travail, ont mis mes illustrations sur leur profil.²³ », raconte la jeune fille.

²⁰ DELME (P.), ROLAND (N.), Une attitude plus qu'une technologie, PROF, mars 2010

²¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Web_2.0

²² <http://www.myspace.com/>

²³ <http://www.largeur.com/?p=1930>

Aujourd'hui, le défi des internautes sur le web 2.0 est d'être vu et lu par le plus grand nombre. Le web 2.0 a créé des réseaux d'influences qui jouent énormément sur les réseaux sociaux et les blogs.

- **Fonctionnement**

Aujourd'hui, le web 2.0 est quasiment partout sur Internet. Il se manifeste par plusieurs critères : tout d'abord, ce sont tous ces espaces de commentaires que l'on peut publier sous chaque article lu. Il y a aussi tous les sites communautaires tels que les réseaux sociaux, les blogs ... En fait, le web 2.0 fonctionne en mettant tous les internautes en réseau. Avec cette nouvelle technique, tout le monde est connecté à tout le monde. Stanley Milgram, psychologue social américain a réalisé entre 1960 et 1963 une expérience appelée The Small world Phenomenon ou l'Etude du Petit Monde en français,²⁴ qui démontre qu'entre deux personnes prises au hasard parmi des citoyens américains, il n'y a que 6 degrés de séparation. D'ailleurs, il est difficile de s'imaginer le nombre de personnes que l'on peut toucher par les outils 2.0.

Il existe une loi qui démontre que 1% des utilisateurs des réseaux sociaux sont des créateurs de contenus, 9% sont des éditeurs, ce sont ceux qui lisent l'information, qui en ajoutent et qui la modifie (quand cela est possible) et 90% de ces utilisateurs sont de simples lecteurs, ils utilisent l'information donnée pour leur propre utilisation, sans faire part de leurs remarques ou de leur savoir.²⁵

- **Cas pratiques**

Concrètement, le web 2.0, ce sont tous ces petits espaces de commentaires où l'on peut laisser des pensées, des critiques, des interprétations personnelles, des notes, des observations, des remarques, sous chaque article lu. Un bel exemple de site où l'on poste par centaines tous les jours des commentaires divers et variés est Youtube : sous chaque vidéos, on trouve un espace où chaque inscrit peut laisser son commentaire.

²⁴ http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tude_du_petit_monde

²⁵ <http://www.90-9-1.com/>

Ajouter un commentaire

Nom ou pseudo :

Adresse email :

Site web (facultatif) :

Commentaire :

Le code HTML est affiché comme du texte et les adresses web sont automatiquement transformées.

☐ Se souvenir de moi sur ce blog

Figure 1 : exemple de commentaire sur le web 2.0

Il existe aussi un tas d'outils 2.0 qui mettent en relation les individus :

o Le blog

Cet outil 2.0 est une interface préfabriquée que chacun, appelé dans ce cas blogueur, peut gérer avec des articles, des photos, des vidéos ... Généralement, un blog est thématique ou un site de commentaires de l'actualité mais il peut aussi faire office de journal intime ouvert à tous. C'est le cas de beaucoup de blogs Skyblog, interface blog créée par la radio française Skyrock, qui a eu un grand succès en France et en Belgique aux alentours de l'année 2000. D'ailleurs, sur Skyblog, chaque créateur de blog se crée aussi un petit profil et peut se mettre en réseau, avec d'autres skyblogs. L'engouement pour ce type de site est né du de la facilité de publication et de l'envie de faire partager sa vie au plus grand nombre, même de façon anonyme²⁶. Les articles de blog sont appelés des billets, des posts ou encore des articles.

²⁶ Le Jargon Français <http://www.linux-france.org/prj/jargonf/B/blog.html>

L'arrivée du blog sur Internet a créé un tollé général dans les pays qui en voyaient l'apparition car certains bloggeurs se sont érigés en tant que journalistes alors qu'ils n'en avaient ni la profession, ni la formation. Les journalistes professionnels se sont insurgés contre ces faux-journalistes qui les concurrençaient de manière outrancière, dans le sens où il n'y avait pas ou peu d'objectivité dans leurs billets. Le blog est l'un des outils les plus remarquables de l'ère Web 2.0.

O Le micro-blogging.

Cet outil est une sorte de fusion entre le blog et le SMS : ça consiste à publier en 140 caractères une information. Cela peut aller du lien de l'article de journal à ce qu'un utilisateur a dîné. Les personnes qui reçoivent l'information s'appellent des *followers*. Chaque *follower* peut s'abonner aux *tweets* d'une personne et le *follower* en question recevra sur sa page d'accueil tous les *tweets* de ses abonnements. Le site de micro-blogging le plus connu à ce jour est Twitter²⁷. Sur ce site 2.0, des informations importantes, voire même des rumeurs, avaient déjà fait le tour de plusieurs milliers de *followers* avant même d'être connus des médias normaux.

O Le wiki

C'est un site, ou un document sur un site, qui peut être composé et modifié par plusieurs utilisateurs. Selon le site de futura-techno, c'est « un système de composition de pages Web, un outil de travail collaboratif et un espace de discussion.²⁸ ». Un wiki est une page d'intelligence collaborative où les utilisateurs mettent en commun leur savoir afin de créer un document regroupant toutes les informations nécessaires. Il peut y avoir des dérives de cet outil dans le sens où les utilisateurs ajoutent de l'information non recoupée qui peut être fausse. Le site de wiki le plus connu et le plus utilisé est Wikipédia²⁹, encyclopédie virtuelle. D'ailleurs, certaines personnes croient peu en l'information donnée par Wikipédia et poussent à recouper l'information offerte par ce site puisque l'information peut être incorrecte.

Cependant, les sites de wiki sont généralement surveillés de manière à éviter toute tentative de vandalisme, de spam ou de détournement.³⁰

O Le social bookmarking³¹

Ce sont des sites de partage de liens Internet. Au-delà des favoris de pages Internet, c'est une manière de stocker de l'information pour soi et de le faire partager aux autres internautes. Il est

²⁷ <http://www.twitter.com>

²⁸ http://www.futura-sciences.com/fr/definition/t/internet-2/d/wiki_3977/

²⁹ <http://fr.wikipedia.org/>

³⁰ <http://fr.Wikipédia.org/wiki/Wiki>

³¹ http://fr.Wikipédia.org/wiki/Social_bookmarking

ainsi possible de cataloguer ses *bookmarks* (« signet » en français) par des *tags*, des mots-clés définissant le contenu du site Internet. C'est ainsi que, par recherche de *tags*, les autres utilisateurs peuvent trouver des sites semblables à leurs centres d'intérêts. Un des sites les plus connus de social bookmarking est Delicious, filiale de Yahoo.

O Les réseaux sociaux

Le réseau social est le plus complet des outils 2.0. Il peut regrouper tous les outils 2.0 vus ci-dessus.

Un réseau social, de manière générale offre les possibilités de se créer une page de profil personnel sur le site d'hébergement. Une fois le profil créé, il est possible de se connecter avec les personnes qui ont, elles aussi, créé un profil personnel sur le réseau social. De cette manière, chaque utilisateur peut se créer un réseau social virtuel. Facebook³² est, à ce jour le réseau social le plus populaire au monde vu qu'il regroupe un nombre grandissant d'inscrits de manière exponentielle chaque jour. On peut compter aujourd'hui plus de 400 millions d'inscrits sur Facebook en mars 2010 avec 15 millions d'utilisateurs en France (chiffres Wikipédia, actualisés en mars 2010³³). Ce réseau social a détrôné MySpace, en matière de popularité. En matière de nombre d'inscrits, MySpace, le réseau social de référence en musique détient toujours le record. Dans un autre domaine, LinkedIn³⁴ ou encore Viadeo³⁵ en France, sont des réseaux sociaux, spécifiques, tournés vers le recrutement. Ces réseaux sociaux fonctionnent de la même manière que les autres, si ce n'est que le but final de ceux-ci est de créer de l'emploi. Ces réseaux sont connus dans le monde de l'entreprise et certains recruteurs l'utilisent pour trouver de nouveaux employés correspondant à leurs offres. Il existe une quantité innombrable de réseaux sociaux sur le Web, différents selon leur utilité, leur objectif. Ainsi, le comportement des individus se rapporte au contexte du réseau social auquel ils s'inscrivent.

Pour l'entreprise, certaines sociétés start-up ont repris cette idée ingénieuse pour en faire un service à implémenter au sein d'une entreprise. Ces réseaux sociaux professionnels peuvent regrouper tout ou une partie de l'entreprise et faire collaborer les travailleurs de manière intelligente. C'est un nouvel outil ludique, professionnel et rentable, à condition de savoir s'en servir et d'être réceptif à ce nouveau genre d'outil interne. De plus, c'est un outil totalement malléable au gré de ce que désire l'entreprise. J'approfondirai ce point plus tard.

³² <http://www.facebook.com/>

³³ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Facebook>

³⁴ <http://www.linkedin.com>

³⁵ <http://www.viadeo.com>

b. Définition d'un réseau social

Il existe une multitude de réseaux sociaux différents. A la base, un réseau social est une plateforme d'échange, de communication entre des individus interconnectés.

Comme le dit à juste titre Yvan Michel dans son livre *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?* : « Les réseaux sociaux sont la digne représentation de la mouvance 2.0.³⁶ ».

Comme vu précédemment, un réseau social est un site où l'on se crée un réseau social selon les amis que l'on retrouve sur le site hébergeur. Après la création de son profil, il est possible de rechercher n'importe qui, pourvu que la personne recherchée se soit créé un profil sur ce même site. Ainsi, on peut retrouver son meilleur ami, son collègue de travail, son voisin ou même les personnes avec qui l'on était en primaire !

Le réseau social rassemble toutes les fonctions que l'on retrouve dans les autres outils 2.0, mais aussi bien d'autres, à savoir la gestion de profil et un annuaire de toutes les personnes inscrites sur le réseau social, une page de présentation de chaque utilisateur, des liens virtuels entre les utilisateurs, ce qui crée le réseau social en tant que tel, des groupes (de discussion), un calendrier qui permet de créer des événements, un espace pour poster toute sorte d'information permettant de toucher tout ou une partie des utilisateurs, une fonction wiki pour la construction d'un document entre plusieurs personnes, une zone de partage de fichiers en tous genres et de liens (*bookmarking*), un *chat*, une messagerie et un moteur de recherche³⁷. Ces fonctionnalités varient et dépendent du réseau social en question. Certains comprennent toutes ces fonctionnalités et sont donc plus généraux en matière d'objectif du réseau social, d'autres n'auront pas telle ou telle fonctionnalité, qui n'aura aucune utilité dans le cadre de la cible du réseau social. Par exemple, il n'existe pas de *chat* sur LinkedIn puisque ce sont des relations professionnelles.

Eric Delcroix écrit sur son blog une suggestion de définition des réseaux sociaux assez ironique mais tellement réaliste : « Selon la version imaginée par les créateurs de ces réseaux sociaux, chaque contact qui accepte l'invitation accroît le réseau de nouveaux contacts. Les arrivants inscrivent à leur tour leurs contacts et ainsi de suite... jusqu'à ce le monde entier soit relié.³⁸ » Il est vrai que ce qui est important pour un utilisateur de réseau social est la visibilité de son profil : plus il est visible, plus il reçoit de visites et plus il est susceptible de trouver ce qu'il cherche (emploi, contacts ...) Il est important pour l'utilisateur de choisir le réseau social qu'il veut intégrer. Devant l'engouement de ce nouveau type de communication, depuis 2004, des réseaux sociaux en tout genre émergent de la sphère Internet. On peut donc trouver des réseaux sociaux plus ou moins généraux (Facebook), tournés vers la musique (MySpace), vers la

³⁶ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 44

³⁷ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Pages 46&47

³⁸ <http://leszed.ed-productions.com/qu-est-ce-que-les-reseaux-sociaux/>

création d'embauche (LinkedIn et Viadeo), vers les relations de voisinages (Peuplade³⁹), pour un public plus âgé (Beboomer⁴⁰) féminin (Femibook⁴¹) ou encore amateur de poker ou d'équitation ! Ainsi, devant ce grand choix, il est important de savoir quels sont ses objectifs avant de s'inscrire sur l'un de ces sites, sous risque de n'y trouver aucune utilité. Il semble important de mentionner que les réseaux sociaux ne sont pas une solution mais un moyen de faire passer des messages. S'il n'y a pas de messages, le moyen n'a aucune utilité.

W<

Cependant, il n'existe pas que des réseaux sociaux ouverts à tous. On trouve aussi des réseaux sociaux qui n'ouvrent leur réseau qu'à une petite partie de population. Ce sont les réseaux sociaux privés. On peut citer Tuenti⁴², réseau social espagnol sur lequel on ne peut obtenir une inscription que par une invitation d'un utilisateur.

Il est très facile de s'inscrire sur un réseau social, il suffit juste de posséder une adresse e-mail. Sur certains, il faut avoir atteint une limite d'âge ou être invité par un utilisateur.

Plus professionnel, il existe aussi des réseaux sociaux exclusivement réservés à une entreprise. Ces réseaux sociaux sont à vocation uniquement professionnelle et s'utilisent entre collègues. Au plus large, les clients et partenaires peuvent avoir accès à la plateforme. Les fonctionnalités sont les mêmes que pour un réseau social public. En revanche, les objectifs varient selon les objectifs business de l'entreprise. Il faut faire attention à ce genre d'outil en entreprise car c'est un outil innovant qui commence à peine à apparaître dans le milieu de l'entreprise. La démarche d'implémentation dans une entreprise n'est pas du tout la même qu'une inscription sur un réseau social public à titre personnel. Les détails sont expliqués dans la partie suivante.

2. Les réseaux sociaux en entreprise

De nos jours, le fonctionnement interne des entreprises a du mal à suivre les avancées technologiques et ainsi, se forme une espèce de mini-crise interne où les employés ne comprennent plus bien le monde qui les entoure et ont des difficultés à appréhender leur travail par rapport à leur environnement global. Un réseau social peut contribuer à l'amélioration de l'état interne de l'entreprise, à la fluidification des communications interpersonnelles. Dans

³⁹ <http://www.peuplade.fr/>

⁴⁰ <http://fr.beboomer.com/>

⁴¹ <http://femibook.com/>

⁴² <http://www.tuenti.com/>

cette sous-partie, je vais m'employer à expliquer les fonctions de cet outil, ses avantages, ses inconvénients, et ses limites.

a. Les fonctions d'un réseau social en entreprise ⁴³

Le réseau social en entreprise a une multitude de fonctions. Il n'est pas nécessaire qu'une entreprise les prenne toutes en compte pour implémenter un réseau social au sein de l'entreprise. Voici les fonctions principales d'un réseau social professionnel :

- **Recherche de compétences**

Sur un réseau social, la base est de se créer un profil, une page personnelle qui regroupe toutes les informations nécessaires pour connaître globalement la personne. Ces informations comprennent bien entendu le nom et le prénom, les informations de base concernant la personne et sa vie professionnelle dans ce cas-ci (âge, sexe, date et lieu de naissance, photo, son parcours professionnel, ses contacts professionnels, ses compétences, ses qualités, ses passions, ses études ...). C'est ce qu'on appelle un profil personnel riche puisque la description de soi est plutôt large. D'ailleurs, un profil personnel complété permet à l'utilisateur d'être vu, reconnu et lu sur le réseau. Un profil vide ou incomplet ne sert à rien sur une telle plateforme.

L'annuaire du réseau social, regroupant tous les profils, permet de promouvoir le réseau interne. Il permet à chacun non seulement d'avoir une vue d'ensemble sur tous ceux qui font partie du réseau social mais aussi une possibilité de rechercher des collaborateurs. En effet, un moteur de recherche joint à cet annuaire permet de cibler un contact que l'on cherche, que ce soit par nom, par compétence, par intérêt ... L'annuaire des profils personnels riches constitue donc un moyen de trouver des collaborateurs ayant des intérêts communs sans devoir passer par la voie hiérarchique, les Ressources Humaines ou une personne de relation commune. L'idée n'est pas de court-circuiter la hiérarchie mais bien de simplifier, de fluidifier les prises de contacts et la communication interne.

- **Partage d'information et des connaissances/collaboration**

« Un bien n'est agréable que si on le partage.⁴⁴ ». Sénèque l'avait déjà compris : l'information n'est rien si elle n'est pas partagée.

D'abord, le partage d'information lié à l'entreprise constitue une ressource immense pour les employés. Sur un réseau social, les informations et documents publiés sont stockés sur la

⁴³ <http://marketingtechblog.com/social-media-marketing-2/intranet-social-network-collaboration/>

⁴⁴ <http://blog.abondance.com/2005/11/plus-on-partage-plus-on-possede.html>

plateforme. De cette manière, ils restent à la disposition des utilisateurs aussi longtemps qu'ils ne sont pas supprimés (le but de l'information sur un réseau social étant de ne pas être supprimée). L'archivage s'effectue par un système de *tags* afin de les retrouver juste en tapant quelques mots clés.

Au-delà des documents des employés, le partage d'information est d'autant plus bénéfique qu'il touche au partage de la connaissance. En effet, le réseau social participe au décloisonnement de l'information. Les savoirs détenus par chacun sont mis en commun. C'est de là que naît la collaboration. Les personnes ayant les mêmes compétences peuvent travailler en commun via les outils du réseau social comme les documents wiki par exemple. Ils travaillent sur le projet quand ils le souhaitent et la rentabilité n'en est que meilleure puisque l'on garde l'avantage du travail en groupe : la mise en commun des savoirs et l'on se débarrasse de ses inconvénients : les réunions de *brainstorming*. Un des avantages de travailler via un réseau social est que la présence du collaborateur n'est pas obligatoire. Cet avantage sera d'autant plus apprécié par les entreprises qui ont des filiales aux quatre coins du monde. De plus, la collaboration valorisée sur un outil ouvert à tous rend fiers les employés qui ont participé à un projet et la reconnaissance de ses pairs n'est que meilleure. Yvan Michel souligne dans son livre l'importance de la reconnaissance de ses pairs par rapport à la reconnaissance de son directeur : « se sentir estimé et aimé est essentiel pour l'individu [...] C'est pour cette raison qu'elle est plus importante aux yeux de l'agent que la reconnaissance hiérarchique ⁴⁵ »

Durant la phase d'implémentation d'un réseau social, il est important de savoir que le partage d'information ne se fait pas automatiquement. Avant d'en recevoir, il s'agit avant tout de savoir en donner. C'est d'ailleurs une des valeurs principales du réseau social.

Par rapport à ce partage d'information, à la différence du mail où l'information est en « *push* » (c'est l'expéditeur qui choisit son ou ses destinataires), ici, le réseau social offre aux utilisateurs une information sous la forme de « *cherry picking* », c'est-à-dire que l'utilisateur choisit l'information qu'il veut recevoir. Cette recherche peut aussi se faire par *tags*.

Toute cette documentation de base mise à disposition des employés de l'entreprise fera en sorte qu'ils seront plus au courant de ce qui se passe au sein de leur société. L'impact de cette connaissance influera sur le client, selon l'information donnée, dans le fait que les employés seront plus à même de répondre aux besoins des clients, de les renseigner. Il faut cependant séparer l'information dans des groupes ouverts à tous et les groupes restreints.

Le partage de l'information sur un réseau social, outil 2.0, offre la possibilité d'obtenir du *feed-back* sur ce qui est posté. En effet, par définition, un réseau social présente des vertus sociales. L'échange devient donc une priorité sur ce type d'outil.

⁴⁵ Y. MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 114

Le *feed-back* est très utile dans le sens où l'info partagée n'est pas perdue dans les différentes strates de l'entreprise. La personne diffusant son information reste au courant de qui a accès à son information. Ainsi, l'utilisateur peut poser une question, proposer un vote, faire part d'un doute etc. et ses collaborateurs ont le choix de lui répondre. L'avantage est que l'information est toujours mise à jour via la page d'accueil du réseau social et l'envoi de commentaires est très facile d'utilisation.

- **Niveler la hiérarchie et assurer la communication transversale de l'entreprise.**

La hiérarchie dans les entreprises varie suivant la taille de la structure. Plus elle est grande, plus la hiérarchie est complexe et comporte différentes couches. Un réseau social prône une hiérarchie plate sur la plateforme entre des différents utilisateurs. En quelques sortes, elle s'annule sur la plateforme et les employés, sur l'outil, deviennent tous de simples utilisateurs. Le niveau de hiérarchie y est le même pour tous. Les groupes de travail sont créés en fonction des objectifs professionnels de l'entreprise et non par rapport aux différents services de l'entreprise. Cela permet à l'entreprise de regrouper plusieurs compétences et de recouper les savoirs.

La hiérarchie plate permet une communication transversale, c'est-à-dire une communication possible entre tous les agents de l'entreprise sans intermédiaire. Cela entraîne une communication simplifiée, plus spontanée, plus libre et surtout plus fluide. Cette communication conduit à l'amélioration des relations, de la transparence, de la confiance et de la responsabilisation des employés. Chacun communique avec l'autre dans le but d'améliorer sa rentabilité, sa production.

- **Communication rapide et en temps réel**

Le temps réel consiste en la diffusion de l'information au moment où l'expéditeur la poste. Ce type de communication est caractéristique des réseaux sociaux. On la retrouve sur les pages d'accueil de ces derniers par exemple

Ainsi, le temps réel, ce sont des nouvelles en continu, la mise à jour est automatique et l'information diffusée peut être très variée.

Sur un réseau social, tout est fait pour que chaque utilisateur réagisse à l'information, poste des nouveaux articles ... Plus il y a d'information brassée, plus les utilisateurs sont invités à visiter régulièrement la plateforme et à réagir à l'information. Cela s'enchaîne et devient un véritable noyau d'information conséquent.

Le temps réel est un avantage dans le fait que pour une question posée à la cantonade sur la plateforme, les réponses peuvent être rapides et multiples. C'est collectif, dans le sens où tout le monde a la possibilité de participer au débat. Jessica Vascellaro, journaliste, détaille : « Au lieu

d'envoyer quelques mails par semaine à une poignée d'amis, vous pouvez envoyer des dizaines de messages par jour à des centaines de personnes qui vous connaissent, ou à peine ⁴⁶». La réponse en est donc multiple, le *feed-back* décuplé et cela offre une économie de temps conséquente. Le gain d'argent en découle puisque le temps gagné est utilisé à s'occuper d'autres projets. La rentabilité et la productivité sont donc améliorées.

En un coup d'œil sur la page d'accueil du réseau social, l'utilisateur a une vue d'ensemble de ce qui se dit et ce qui se fait dans son entreprise. De cette manière, l'information est pleinement interactive et le choix de lecture des documents de l'utilisateur rend ce dernier plus attentif, plus productif.

- **Socialisation des membres**

Selon Wikipédia, « Un réseau social est un ensemble d'entités sociales [...] reliées entre elles par des liens créés lors des interactions sociales. ⁴⁷ ». Cela permet de prendre contact, de nouer des liens avec ces personnes très facilement et rapidement.

Au-delà de la prise de contact, la plateforme de réseau social permet aussi de rester en contact avec les personnes. Dans le cadre professionnel, cela peut être un moyen de rappeler sans être trop pesant les échéances, les urgences et les attentes par rapport à un collaborateur.

Dans des groupes qui partagent le même objectif, la même passion, un sentiment d'appartenance peut naître ou être renforcé parmi les membres. L'outil peut participer à la fidélisation de l'employé. Il est vrai qu'avoir accès à un tel outil donne l'impression à l'utilisateur d'avoir droit aux informations du cerveau de l'entreprise et d'être un membre privilégié.

La virtualisation de la communication et le nivèlement de la hiérarchie ont pour avantage d'offrir une plus grande désinhibition dans l'entreprise, plus de communication libre et spontanée et donc moins de tabous (il est à préciser que cette communication libre reste dans le cadre de l'entreprise donc avec une certaine retenue et un respect des codes). L'ambiance n'en est que plus détendue sur la plateforme par le côté souple de l'outil qui, sur un plan virtuel, ne reconstruit pas la hiérarchie établie dans l'entreprise. Chaque membre du réseau social porte l'étiquette d'utilisateur et personne ne subordonne l'autre. Cela peut aider les tempéraments timides et réservés à prendre part dans les conversations de l'entreprise et à donner leur avis sur les projets qui gravitent autour d'eux. D'ailleurs, c'est ce qu'a remarqué Erick Morazin, directeur du service *Global Accounts* chez Mondial Assistance et administrateur de la plateforme blueKiwi utilisée dans son équipe : « Certains sont plus actifs que d'autres sur la plateforme et souvent, ce sont les plus réservés. »

⁴⁶ GIRARDEAU (A.), *Le courrier électronique*, dans Libération, le 2 février 2010

⁴⁷ http://fr.Wikipédia.org/wiki/R%C3%A9seau_social

- **Transparence du travail des employés**

La transparence du travail des employés est augmentée puisque tout ce qui se publie sur le réseau social est généralement public. Du moins, les personnes adhérentes à des groupes ont le droit de voir ce que publient leurs collaborateurs.

Sur un réseau social, le niveau de langage y est généralement courant. C'est-à-dire que le vocabulaire employé est usuel et l'on note la plupart du temps une absence de termes recherchés ou spécialisés⁴⁸, sauf dans des cas où l'entreprise a recourt à un vocabulaire spécifique à son activité.

La transparence de la sur un réseau social offre une meilleure visibilité de ce que font les employés, par leurs pairs mais aussi par leurs supérieurs. Ainsi, l'alignement des actions est plus simple à suivre et les actions des agents de l'entreprise n'en est que plus rapide par cette meilleure compréhension.

De plus, la transparence offre une objectivité et un recul plus grands que via une communication basique. C'est-à-dire que si chaque employé donne son avis sur une idée d'un autre employé, un projet ou une action, le communication recul de celui-ci est renforcé et les actions de l'entreprise seront plus justes par rapport aux attentes des clients.

Au sein de l'entreprise, la transparence du travail offre un avantage tout particulier à la vérification et à l'accord donné par les chefs de projets. Le processus de développement des projets est donc accéléré. Cela peut avoir une influence conséquente quant aux projets liés aux nouvelles technologies. Celles-ci connaissent des avancées toujours plus rapides. Le réseau social peut donc, dans ce cas, répondre à des attentes plus proches de la nouvelle technologie.

Du point de vue du Haut Management, le réseau social peut servir de suivi de connaissance par rapport au travail des employés. Loin d'être de la surveillance (puisque le réseau social doit être basé sur un climat de confiance), la transparence d'un réseau social permet de mieux percevoir le travail de chacun et de localiser l'origine d'un éventuel problème. C'est une manière d'avoir un juste retour des choses sur le travail demandé, une vision simplifiée des documents et projets réalisés. Cela leur permet aussi d'offrir à leurs employés une aide plus juste et plus appropriée.

Dans des moments de crise, cette faculté du réseau social permet de repérer l'endroit, le moment où le trouble s'est formé et donc de réparer la faute au plus vite, sans attiser le problème.

⁴⁸ <http://www.etudes-litteraires.com/figures-de-style/niveaux-de-langage.php>

- **Favoriser l'innovation**

Actuellement, dans les entreprises, l'innovation est prise en charge par un département ou via une boîte à suggestions. Cependant, de nos jours, l'évolution de la technologie est rapide. Les entreprises ont du mal à suivre cette avancée et à créer de la même manière des produits et services à la pointe de la technologie. Cela est d'autant plus vrai dans les entreprises qui offrent des produits et services *High Tech* (multimédia, mobiles, télécommunications ...).

La favorisation de l'innovation est une des fonctions la plus importante du réseau social professionnel puisque peu d'outils à usage professionnel interne le permettent (à part une boîte à suggestions mais cet outil est difficile à gérer). Il s'agit de faire de l'innovation une affaire de tout un chacun dans l'entreprise, ce qui ne fait que l'accélérer. Le Livre Blanc de Bloor le mentionne ainsi : « *innovation is therefore no longer a top-down directive but rather bottom-up initiatives [...] it becomes part of everyday work, rather than a separate discrete activity that is carried out in isolation from day-to-day operations of the enterprise.* »⁴⁹ Selon une traduction personnelle, il s'agit donc plus d'une initiative de bas en haut plutôt qu'une directive du haut vers le bas. Cela devient un travail quotidien plutôt qu'une activité distincte et discrète qui conduit à une isolation des opérations de tous les jours de l'entreprise.

Sur un réseau social, la nouvelle idée est traitée en temps réel et les autres agents de l'entreprise peuvent réagir à cette nouvelle, donner leur accord ou désaccord, donner leur avis, apporter une nuance ... D'ailleurs, Yvan Michel confirme l'idée que le développement de l'innovation est un réel avantage pour l'entreprise et que c'est quasiment une nouveauté dans les entreprises : « l'innovation est peut-être un des moteurs de croissance les plus importants pour une entreprise [...]. L'innovation traditionnelle, qui consistait à réserver ce rôle à une certaine élite mandatée pour imaginer est dépassée car inefficace [...] Nous sommes ici bien loin de la vieille boîte à idées en carton, [...] véritable leurre du modèle participatif. »⁵⁰

De plus, l'innovation est extrêmement importante de nos jours pour parer la concurrence et toujours rester sur le devant de la scène. Il s'agit donc de se démarquer.

« *Products are now easy to copy and differentiation is becoming increasingly difficult. [...] Especially in highly competitive industries such as Telecoms and Pharmaceuticals, greater attention is being given to reducing time-to-market and to out-innovating the competition.* »⁵¹

⁴⁹ Bloor white paper, *a business executive guide to enterprise social networking*, page 7, §3&5

⁵⁰ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 5

⁵¹ Bloor white paper, *a business executive guide to enterprise social networking*, page 6, §12

Selon Google Traduction : « Les produits sont désormais faciles à copier et la différenciation est de plus en plus difficile. Particulièrement dans les secteurs hautement concurrentiels tels que les télécommunications et les produits pharmaceutiques, une plus grande attention est accordée à la réduction du temps d'accès au marché et à être plus innovateur par rapport à la compétition. ⁵²»

- **Relation clients/partenaires**

On peut détecter une dernière fonction du réseau social professionnel : la relation avec les clients et les partenaires. Cette fonction s'applique lorsque le réseau social est ouvert à l'externe, en l'occurrence les clients, les fournisseurs et les partenaires. Cette fonction offre une approche privilégiée à ses agents. De plus, par rapport à cette fonction du réseau social, il est primordial, de nos jours pour une entreprise de ne pas se couper du monde extérieur, comme le reprend Yvan Michel dans son livre : « l'entreprise ne peut pas vivre en autarcie, se moquant des changements sociétaux et des nouvelles attentes des internautes et des clients [...]. Le dehors est en pleine mutation et l'ignorer c'est s'isoler ! ⁵³». Selon un article du site RelationClient.net, la France et la Belgique (76%) estiment que les réseaux sociaux sont idéaux pour dynamiser la relation client ⁵⁴.

Pour que la relation soit optimale, la transparence de l'entreprise se doit d'être irréprochable. L'entreprise ne doit pas craindre de se dévoiler ⁵⁵. Elle doit tout faire pour établir une relation de confiance et de fidélité. La transparence joue un rôle important dans cette fonction pour ne pas biaiser cette opportunité de liaison forte.

Comme les collaborateurs internes, les collaborateurs externes se sentiront privilégiés d'avoir cet accès à une information dont tout le monde ne peut pas bénéficier. Pour cela, il faut faire en sorte que les collaborateurs s'approprient le réseau social pour encourager sa participation ⁵⁶.

En conclusion, on remarque que les fonctions d'un réseau social se chevauchent et se complètent. Une entreprise peut intégrer une ou plusieurs de ces fonctions suivant ses objectifs. Elles sont nombreuses mais ont été citées selon une utilisation idéale de l'outil dans une entreprise idéale. Cependant, il faut prendre conscience du fait que le réseau social

⁵² <http://translate.google.fr/?client=firefox-a&rls=org.mozilla:fr:official&hl=fr&tab=wT#en|fr|>

⁵³ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 57

⁵⁴ http://www.relationclient.net/Les-entreprises-utilisant-les-reseaux-sociaux-ameliorent-leur-relation-client-et-augmentent-leurs-ventes_a3458.html

⁵⁵ <http://www.goodmorning-client.com/index.php/relation-client/les-reseaux-sociaux-font-leur-entree-dans-la-relation-clients>

⁵⁶ <http://www.contactdistance.fr/2009/02/24/la-relation-client-passera-par-les-reseaux-sociaux-ou-ne-passera-pas/>

professionnel ne s'utilise pas comme pour le loisir. Il y a donc une certaine discipline, des règles à respecter, bien que ce soit un outil souple. Pour cet outil moderne, il s'agit d'ouvrir les mentalités à une nouvelle forme de collaboration et aux fonctions que n'englobent pas l'outil, c'est-à-dire ce qu'il ne faut pas espérer d'un réseau social en entreprise. Je développerais ce point dans la partie des limites.

b. Les avantages

Tout d'abord, l'implémentation d'un réseau social est une action très réfléchie, autant sur les raisons que sur les objectifs. Par rapport aux raisons d'implémentation, on remarque que, de nos jours, les avancées des nouvelles technologies sont de plus en plus rapides. Comme expliqué plus haut, les entreprises ont du mal à suivre cette avancée et l'implémentation d'un réseau social est un outil qui pourrait pallier ce fossé toujours plus grand.

Du côté des employés, nous avons affaire aujourd'hui à une nouvelle génération, appelée la génération Y. Ces nouveaux employés ont une toute autre manière de penser et d'agir en entreprise. Tout d'abord, ce sont des personnes qui changent relativement souvent de postes voire même d'entreprise (tous les 5 ans en général). On remarque en effet que la mobilité des gens, de nos jours est toujours plus large.

En entreprise, la génération Y attache beaucoup d'importance au climat de l'entreprise. Du fait de leur relative instabilité d'emploi, il s'agit, pour les entreprises, de le fidéliser et de trouver un moyen de les garder au sein du personnel. Généralement, ce sont de grands adeptes des réseaux sociaux et des blogs.

Dans le cadre de l'entreprise, les flux d'informations sont toujours plus importants et le nombre des médias internes augmente de la même manière pour canaliser ce flot d'informations. Aujourd'hui, les médias de communication interne peuvent être très différents : mail, journal interne, newsletters, intranet, blogs, ... Le réseau social est un outil qui englobe plusieurs outils. De cette manière, l'envoi surabondant d'information pourrait être canalisé par ce nouvel outil 2.0 qui permettrait aux utilisateurs de sélectionner l'information selon l'expression du « *cherry picking* » et donc de réduire le flot d'informations que les employés n'arrivent plus à gérer.

Du côté des avantages, on peut les ranger suivant trois catégories : les avantages pratiques, techniques et humains.

- **Au niveau pratique :**

- o Gain de temps et d'argent

Le premier avantage que l'on peut tirer du réseau social en entreprise est le gain de temps et d'argent réalisé par les collaborateurs : le temps passé sur les différents moyens de communication interne sont réduits puisque le réseau social regroupe plusieurs outils en un seul (ce facteur dépend aussi des objectifs fixés par l'entreprise). La recherche d'information, de collaborateurs s'effectue plus rapidement et donc l'exécution des tâches des employés est plus rapide aussi.

- o Outil ludique

Suivant les principes 2.0, le réseau social est un outil souple et ludique. La communication y est transversale. Elle est ouverte à un grand nombre de personnes et la possibilité d'agir sur son contenu est illimitée. D'un point de vue visuel et pratique, la manière d'utiliser un réseau social est plaisante. Il est vrai qu'un outil où l'on peut réagir est toujours plus amusant qu'un outil où l'information est *top down*.

- o Sélection de l'information

Par rapport au système de sélection de l'information appelé « *cherry picking* », le réseau social offre un gain d'énergie pour retrouver son information. En effet, sur un réseau social, on trouve sur la page d'accueil toute l'information qui est paramétrée pour parvenir à l'employé selon ses diverses inscriptions aux groupes de la plateforme. De plus, des filtres sont à disposition des utilisateurs pour trier les informations selon leur appartenance à tel ou tel groupe. De cette manière, les employés ne croulent plus sous l'abondance d'information. Ils peuvent, en toute sérénité, sélectionner l'information utile et mettre de côté, sans la supprimer, celle qui ne leur servira pas, du moins, au moment de la sélection.

- o Transversalité dans l'entreprise

D'une manière plus générale, le réseau social ne se cantonne pas uniquement à un service en particulier. L'avantage qu'il tire sur ce point là est qu'il peut concerner tous les domaines de l'entreprise. De cette manière, le réseau social aide au découplage des services : l'outil étant totalement transversal, il est possible et recommandé de travailler en collaboration avec tous les services pour une rentabilité optimale de l'entreprise. Il faut être conscient du fait que les services se recoupent et s'entraident entre eux. De cette manière, cela permet de tenir les employés informés de tout ce qui s'organise dans l'entreprise. Etant mieux informés, ils sont plus productifs et plus polyvalents aussi.

- **Au niveau technique :**

- o Rassemblement des employés

Sur un réseau social professionnel, une grande quantité de personnes sont réunies sur une même plateforme et travaillent ensemble dans le même objectif (celui de l'entreprise). Ainsi, juste avec une inscription (voire aucune requête), tous les collaborateurs (ou du moins, ceux qui sont susceptibles d'avoir besoin de cet outil) de l'entreprise se retrouvent sur le réseau et peuvent échanger, collaborer. Ainsi, l'efficacité de l'outil réside dans le fait qu'il rassemble, fédère les équipes en une seule grande équipe.

- o Temps réel

Le temps réel est une des caractéristiques du réseau social et c'est également l'un de ses avantages. Grâce à cela, pas besoin de mises à jour, pas d'attente d'une nouvelle information. Le temps réel implique une présence plus ou moins fréquente de l'utilisateur sur la plateforme. Cependant, même si les informations abondent continuellement, l'utilisateur sait y voir clair et repère directement l'information utile. Si la fréquence d'utilisation baisse chez l'utilisateur, une recherche d'info dans la barre de recherche permet de se renseigner très rapidement sur ce qui a été posté dernièrement. Il est important de savoir que les informations postées sur un réseau social ne sont jamais perdues mais stockées.

- o Action de tous

Sur un réseau social, au-delà du ou des administrateurs tout puissants, tous les utilisateurs peuvent agir. C'est l'avantage qui stimule les utilisateurs à rendre disponible ses connaissances sur le réseau social. Au-delà de mettre à disposition son savoir, il s'agit aussi de répondre aux questions, à l'information postée. Sur cette base, on peut dégager quatre types d'utilisateurs sur un réseau social : ceux qui produisent de l'information, ceux qui reprennent l'information déjà postée, ceux qui commentent l'information postée et ceux qui observent, c'est-à-dire les passifs. Sur un réseau social professionnel, il s'agit de tendre vers des utilisateurs actifs et commentateurs pour une production plus dense.

- o Stimulation de la créativité

La grande force d'un réseau social en entreprise, c'est qu'à la différence des autres outils internes, il stimule la créativité de l'utilisateur par ce partage d'informations en tous genres. Dynamic Markets, une entreprise indépendante d'études de marché, a réalisé une étude dans le cadre d'une enquête paneuropéenne. Elle a été menée auprès de 2.500 employés en Grande-Bretagne, en France, en Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas. Cette étude a démontré que « l'utilisation des outils de réseaux sociaux sur le lieu de travail a rendu les employés belges plus efficaces, aux dires de 67% des personnes interrogées. 21% des répondants affirment par

ailleurs qu'ils ont suscité chez eux des idées et de la créativité.⁵⁷» Ainsi, les réseaux sociaux professionnels ont un impact positif sur les employés. Yvan Michel le reprend d'ailleurs dans son livre : « le célèbre adage « l'union fait la force » prend ici toute sa valeur⁵⁸ ». Il est vrai qu'un réseau social favorise l'ouverture d'esprit, l'esprit d'analyse et la critique tant indispensable à l'innovation et à la création.

o Gestion intelligente des différents outils

Le réseau social soigne les travers des autres outils internes de l'entreprise : les boîtes mails ne sont plus encombrées par les mails, les créations collectives de documents, les invitations à un événement : toutes ces applications sont maintenant possibles et gérées de manière intelligente sur les réseaux sociaux. Les réunions incessantes peuvent être arrangées par des questions posées à la cantonade sur le réseau social ou peuvent être créées sur base de document wiki s'il s'agit de rédiger communément un document.

- **Au niveau humain :**

o Convivialité

Tout d'abord, un réseau social en entreprise contribue à la convivialité d'une entreprise. Par ce genre d'outil innovant et ludique, il incite à la consultation pendant les temps de pause, comme un loisir. Ainsi, loin de l'outil professionnel, le réseau social contribue à la socialisation des individus dans l'entreprise, à prendre et à garder contact avec les collègues qui ne travaillent pas forcément dans le même service, au même étage.

D'un point de vue plus professionnel, la rencontre de collaborateurs utiles pour les projets peut se faire via cet outil et elle est bien plus conviviale que via le service des Ressources Humaines ou via une conversation de couloir. De plus, le réseau social rajeunit l'esprit des employés par le caractère ultra moderne de l'outil.

o Collaboration

Au-delà du côté convivial, le réseau social en entreprise contribue à la collaboration et la participation en entreprise. On appelle cela l'intelligence participative⁵⁹.

Il s'agit en fait de profiter du nombre important de personnes qui se retrouvent à un même endroit (virtuel, dans le cas d'un réseau social) pour tirer la matière grise de chacun et en faire

⁵⁷ http://www.corp.att.com/emea/insights/pr/fr/social_111108.html

⁵⁸ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 4

⁵⁹ <http://www.internetactu.net/2006/04/21/quest-ce-que-le-web-20-modeles-de-conception-et-daffaires-pour-la-prochaine-generation-de-logiciels/>.

une énorme matière grise à disposition de tous. Sur un premier plan, pour chacun, c'est valorisant de voir que l'on a apporté sa pierre à l'édifice, et sur un second plan, c'est très utile pour chaque employé de mettre en commun, de façon éparse, son intelligence. =L'apprentissage de chaque utilisateur se fait alors deux fois plus vite et le travail à effectuer est plus rapide aussi. La productivité n'en est que meilleure. D'ailleurs, l'étude de marché de Dynamic Markets démontre que 36% des employés belges ont une meilleure connaissance du savoir de leurs collaborateurs grâce aux réseaux sociaux. Dans ce sens, 34% voient leur connaissance augmentée et 31% certifient une meilleure collaboration interne⁶⁰.

o Ouverture d'esprit

Le réseau social contribue aussi à l'ouverture d'esprit des employés de la société et à la parole libre et sans tabous, dans le cadre de l'entreprise. Il est vrai qu'en ayant plusieurs sons de cloches sur un même sujet, cela remet en question le point de vue de l'utilisateur. Ainsi, grâce à la multiplicité des interactions et du *feed-back* plus riche, le travail de l'employé est emprunt de recul et sa réflexion est nourrie de commentaires des autres employés. La parole libre sur un réseau social offre l'atout d'un débat virtuel. En supprimant la caractéristique instantanée, cela implique des propos plus réfléchis et plus posés et le débat n'en est que plus enrichissant.

o Diversité culturelle

La diversité culturelle et la centralité d'un réseau social ont un impact positif sur la performance du travail des employés⁶¹. Comme vu dans les fonctions du réseau social, l'outil permet de rechercher des collaborateurs en fonction des compétences et des centres d'intérêts dans le but de travailler sur un projet commun. Leurs points de vue différents sur le projet apportent une valeur ajoutée au travail. Ainsi, il en résulte un projet complet et jugé selon l'angle de chaque collaborateur.

On prend donc conscience que les avantages du réseau social sont multiples. Cependant, il faut garder en tête le fait que ce n'est pas parce que les avantages correspondent aux besoins de l'entreprise que l'implémentation se fera en bonne et due forme. Je développerais ce point plus tard.

c. Les inconvénients

Dans cette sous partie, je classerais les inconvénients selon 3 catégories : les désavantages, les pièges qu'un réseau social peut susciter dans une entreprise et les blocages que l'entreprise peut avoir face à l'implémentation d'un réseau social.

⁶⁰ http://www.corp.att.com/emea/insights/pr/fr/social_111108.html

⁶¹ <http://www.earlystage.be/what-is-the-worth-of-a-contact-in-your-network/>

- **Les désavantages :**

- o Outil ludique

Paradoxalement à l'avantage du fait que le réseau social soit ludique, on peut lui reprocher le fait d'être un peu trop ludique. En créant ou en implémentant un réseau social au sein d'une entreprise, il faut faire attention à ne pas faire de cet outil à vocation professionnel un moyen de perdre du temps dans des tâches non liées au travail de l'employé. Il est vrai qu'un tel outil appelle à la distraction. D'ailleurs, l'utilisation des premiers réseaux sociaux était personnelle et donc à vocation de distraction. L'étude de Dynamic Markets souligne les points négatifs des réseaux sociaux. L'un d'eux est le fait qu'ils constituent une source de distraction pour les employés (50%)⁶². Il semble bon de rappeler que, de nos jours et face à la concurrence grandissante, l'objectif des directeurs est d'optimiser la productivité de ses employés. D'ailleurs, Jacqueline Remits, journaliste du Vif/L'Express détaille que « les employeurs sont de plus en plus soucieux de la productivité de leur personnel⁶³ ». Il s'agit de différencier, auprès des utilisateurs, les réseaux sociaux à vocation de loisir et ceux utilisés à des fins professionnelles.

- o Outil chronophage

... Il a été prouvé que les réseaux sociaux pouvaient être une perte de temps pour les utilisateurs⁶⁴. Ceci est dû à l'hyper interactivité du réseau social. En effet, au-delà du temps de recherche, il y a le phénomène de temps passé à ne pas chercher de l'information spécifique mais à parcourir le site, visiter les profils des utilisateurs, parcourir les contenus des groupes ... Cette navigation futile à travers la plateforme peut se faire durant les temps de pause des employés.

D'une manière générale, les réseaux sociaux ont la capacité de susciter une addiction chez les utilisateurs. Même pour les réseaux sociaux professionnels, il est difficile de la réfréner car un réseau social est interactif. Ainsi, pour une meilleure productivité des réseaux sociaux, il faut responsabiliser au maximum les individus sur le réseau social.

- o Trop d'outils en un outil

Paradoxalement au regroupement de plusieurs outils en un seul, un réseau social peut présenter trop d'outils en un outil. A l'implémentation, il peut y avoir chez certains utilisateurs une confusion par rapport à tous ces outils. Pour arriver à maîtriser un réseau social, il faut apprendre à s'en servir correctement pour savoir utiliser au bon moment le bon outil et avoir du

⁶² http://www.corp.att.com/emea/insights/pr/fr/social_111108.html

⁶³ REMITS (J.), « Surfer au travail : pas sans risque », Le Vif/L'Express, 12 février 2010

⁶⁴ REMITS (J.), *Surfer au travail : pas sans risque*, Le Vif/L'Express, 12 février 2010

feed-back correspondant à l'information postée. L'apprentissage de l'outil demande du temps et donc de l'argent pour s'adapter à l'outil. Il faut prendre du temps pour expliquer aux gens l'utilité, le fonctionnement et la raison de l'implémentation. Il vaut mieux donc n'installer que les outils utiles sur le réseau social pour que tout reste clair.

- o Mesure de l'efficacité d'un réseau social

Sur un réseau social, comme pour beaucoup d'outils de communication interne, il est difficile de calculer l'efficacité en termes de revenus d'un réseau social. A fortiori pour un réseau social qui est un outil récent, la rentabilité des outils de communication interne se calculent sur le long terme et avec des hypothèses. Cependant, pour pallier ce manque, certains réseaux sociaux offrent les statistiques de fréquentation sur des graphiques.

- o Contact permanent avec l'entreprise

Stéphane Hugon, sociologue et responsable du Gretech (Groupe de Recherche sur les Technologies et le Quotidien) explique : « Le social networking, c'est considérer que sur internet comme dans la vie, on ne peut rien faire tout seul : pour exister, il faut faire partie de quelque chose, dit-il. On n'existe pas comme individu, mais comme potentiel de sociabilité, comme connexion.⁶⁵ » On pourrait croire pourtant que le réseau social considère plus la personne en tant qu'individu, puisque par définition, c'est un outil social. En réalité, ça n'est pas le cas. Et en effet, comment un logiciel informatique peut logiquement faire ressortir la part humaine de l'individu ? Pour être vu sur un réseau social, il ya des techniques à respecter : être souvent connecté, poster un maximum d'information pour être en tête de la page d'accueil des utilisateurs, reprendre l'information de ses contacts ... En revanche, lorsqu'il s'agit de ne plus être visible, cela devient compliqué. Il est vrai qu'un réseau social connecte l'utilisateur en permanence avec le monde extérieur et ne le laisse pas en répit. Dans le cadre professionnel, un réseau social entraîne une forte implication de la part de l'employé : il est censé être au courant de tout ce qui se trame dans l'entreprise et pas seulement dans son secteur ! Il s'agit alors pour l'employé de se sentir fortement impliqué dans son travail et dans la vie de son entreprise pour ne pas se laisser déborder par les informations et événements.

- **Les pièges :**

- o Un réseau social n'est pas une solution aux problèmes

Il faut savoir que comme tous les outils de communication interne, le réseau social est un moyen de faire passer un ou des messages. Sur ce point là, il ne faut surtout pas se méprendre quand à

⁶⁵ <http://www.largeur.com/?p=1930>

l'objectif de cet outil. Même s'il est très complet et ludique, il ne peut pas être un moyen de résorber une mauvaise communication au sein d'une entreprise en crise, en conflit interne ou en restructuration. Yvan Michel l'indique d'ailleurs dans son livre : « il est vain de croire qu'une mutation 2.0 pourra soigner les maux d'une structure. Le partage et la coopération sont des pratiques qui s'appuient nécessairement sur un climat de confiance.⁶⁶ » Ainsi, dans le cas d'une implémentation d'un outil 2.0, il est nécessaire que l'entreprise soit en bonne santé surtout au niveau interne. Dans ces cas là, il faut parvenir à trouver le moment propice d'implémentation. Cependant, l'idée du moment propice ne suffit pas à réaliser correctement l'implémentation d'un réseau social. Je reprendrai les facteurs indispensables à une bonne implémentation plus tard.

o Demande de quelques employés

Selon Yvan Michel, l'idée d'implémenter un outil 2.0 dans une entreprise ne doit pas répondre à une demande d'une petite partie de l'entreprise, les technophiles, par exemple. Dans ce cas, l'outil deviendra un projet technique réservé à un petit groupe de l'entreprise, laissant de côté les autres employés⁶⁷. De plus, si ce projet d'outil 2.0 demandé par un petit groupe d'employé est déployé à l'ensemble de l'entreprise, le personnel de l'entreprise ne comprendra pas l'intrusion d'un nouvel outil, ses objectifs et ses raisons d'être au sein de l'entreprise. Dans ce cas, le projet risque d'être rejeté ou à l'abandon. De plus, contraindre les gens à utiliser un outil dont l'utilité pour leur travail n'est pas claire est voué à l'échec. L'engagement et le volontariat sont des valeurs essentielles pour l'utilisateur d'un tel outil.

o Outil ennuyeux et contraignant

Par définition, un réseau social est social, souple et ludique. De plus, à la base, c'est un outil qui s'utilise pour le plaisir, durant le temps libre. C'est donc un outil plutôt amusant à utiliser. Si l'outil est ennuyeux, les utilisateurs n'auront pas ce plaisir et cet intérêt dans l'utilisation et le terme de réseau social ne s'appliquera pas à cet outil rébarbatif. L'implémentation sera donc un échec. Yvan Michel indique d'ailleurs à ce propos : « l'ennui et la contrainte ne sont certainement pas des critères de succès.⁶⁸ »

o Procédure étape par étape

Le réseau social est un outil novateur dans le secteur des entreprises et l'utilisation professionnelle en est encore à ses prémices. Ainsi, l'implémentation d'un tel outil a besoin de

⁶⁶ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 60

⁶⁷ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 60

⁶⁸ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 60

temps pour trouver sa place dans l'entreprise et parmi le personnel. Yvan Michel nous informe qu'« il est vain de vouloir tout changer en une fois.⁶⁹ ». Une procédure étape par étape est donc préférable pour cet outil, d'autant plus qu'il ne se gère comme aucun outil déjà existant en entreprise. Celle-ci doit donc apprendre à l'implémenter, le gérer et comprendre son fonctionnement. Ces différentes étapes demandent du temps et de la patience de la part des employés. Cependant, à l'inverse, il ne faut pas tomber dans une implémentation infinie, un outil pilote sans fin. Selon Yvan Michel, au-delà de six mois, il y a lieu de s'inquiéter de la manière d'implémenter l'outil⁷⁰. Selon Anthony Poncier sur son blog M2IE, l'implémentation doit se réaliser entre 6 et 18 mois. Il reprend les propos d'Yvan Michel quant au fait de ne pas brûler les étapes de l'implémentation et de prendre le temps requis : « Ne faites pas tout vous-même pour essayer de compenser les manques, vous allez empêcher les gens de s'auto-organiser. Il faut être incitatif, pas supplétif.⁷¹ »

- **Les blocages :**

- o Préjugés des réseaux sociaux

Dans cette partie, je fais référence à la réputation des réseaux sociaux en général. A la base, les réseaux sociaux ont été créés pour la vie personnelle des gens. Il me semble utile de rappeler que les réseaux sociaux sont nés en 2003 avec Friendster et ont connu un essor fulgurant en 2004 avec Facebook notamment. Ces deux réseaux sociaux ont ancré l'utilité des réseaux sociaux dans l'agrandissement du réseau des gens et le souci de garder le contact avec ces relations personnelles. C'est par la suite que des réseaux sociaux à vocation professionnelle sont nés tels que LinkedIn ou Viadeo. Aujourd'hui, ces réseaux sociaux fonctionnent bien et mobilisent un grand nombre d'adhérents (En avril 2010, LinkedIn revendiquait plus de 65 millions de membres⁷². En octobre 2009, le site Viadeo en revendiquait 25 millions⁷³) On peut remarquer qu'en comparant Facebook et LinkedIn, les mises en page n'ont rien à voir. En effet, la mise en page du premier est beaucoup plus intuitive et claire que le second. A ce propos, j'ai l'impression que par rapport aux préjugés des réseaux, les gens ont tendance à penser qu'une belle mise en page à la Facebook sera plus propice à la distraction qu'une mise en page de LinkedIn, bien plus lourde et ennuyeuse qui sera plus propice au travail. L'apparence du réseau social peut paraître futile et accessoire, cependant, un aspect visuel lourd peut rebuter certaines

⁶⁹ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 60

⁷⁰ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 121

⁷¹ <http://blog.m2ie.fr/post/2009/09/12/10-pi%C3%A8ges-%C3%A0-%C3%A9viter-pour-un-projet-d%E2%80%99entreprise-2.0>

⁷² <http://fr.Wikipédia.org/wiki/LinkedIn>

⁷³ <http://fr.Wikipédia.org/wiki/Viadeo>

personnes à l'utiliser. De cette remarque naît la question de savoir si une mise en page moins intuitive et moins claire peut induire une croyance plus forte dans l'utilité du réseau social. Ainsi, je pense que le mot « réseau social » est associé généralement à l'amusement, à la futilité. Or, l'utilité personnelle n'a rien à voir avec l'utilité professionnelle d'un réseau social (même si l'on peut combiner les deux sur un même réseau social, notamment avec Facebook). D'un point de vue professionnel, le réseau social joue sur le même plan d'utilité que le journal interne ou l'Intranet. Il me semble donc impératif de casser ces préjugés pour parvenir à une bonne implémentation de réseau social professionnel, quel qu'il soit.

Par ailleurs, par rapport aux préjugés d'une mise en page peu intuitive liée à une perte de temps et une mise en page intuitive liée à une utilisation complète du réseau social, je pense qu'il est plus judicieux d'offrir à des collaborateurs une belle mise en page quitte à ce qu'ils perdent un peu de temps sur la plateforme au début. En effet, si un réseau social n'est pas clair et intuitif, la lecture et la navigation sur le site sera chaotique et les utilisateurs ne comprendront pas son fonctionnement. Ainsi, il est recommandé d'avoir un réseau social professionnel interne intuitif pour qu'à l'implémentation et à la découverte du site, les utilisateurs aient une vue d'ensemble de la plateforme sans devoir prendre des cours d'utilisation.

o Public hermétique aux réseaux sociaux

Pour une implémentation interne d'un réseau social, il faut prendre en compte l'état d'esprit des collaborateurs par rapport à un tel outil. Si le public choisi est hermétique à une implémentation d'outil 2.0, l'échec sera assuré. Ainsi l'avertit Yvan Michel « Attention à [...] ne pas imposer une culture de partage à un public n'y étant pas prêt et imperméable au concept.⁷⁴ ». Il est vrai qu'un personnel qui n'en connaît pas l'existence et le fonctionnement basique promet une implémentation rude et longue. De même, la volonté d'intégrer un tel outil doit émaner du personnel. Comme dit plus haut, dans les pièges, si l'implémentation est destinée à un petit groupe, le déploiement à la totalité de l'entreprise posera des problèmes et l'étape de *Change Management* en amont prendra beaucoup de temps.

De plus, le réseau social requiert une série de caractéristiques à observer pour permettre une utilisation facile. Le partage d'information en fait partie. Si la culture de l'entreprise comprend l'adage « *Information is power* », le changement de l'esprit de fonctionnement interne certifie d'être compliqué.

Au-delà d'un public hermétique, un clan⁷⁵ au sein d'une entreprise peut se révéler être un blocage de conséquence pour l'implémentation d'un réseau social. Il représente un groupe informel et se base sur les affinités quant à ses adhérents. Il est contraire à la communauté du

⁷⁴ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 60

⁷⁵ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 113

réseau social puisqu'un clan est généralement fermé et instaure ni climat de confiance, ni esprit d'entraide.

O Peur du Haut Management

Actuellement, les outils 2.0 et plus particulièrement les réseaux sociaux sont des outils peu connus dans le monde professionnel. Les entreprises commencent à peine à s'intéresser à l'outil et à se renseigner sur ses avantages. Etant donné les prémices d'utilisation, il y a peu de *feed-back* et d'avis sur l'utilisation de cet outil. C'est pourquoi, c'est un outil qui peut faire peur à certains employeurs, au Haut Management. C'est la peur de l'inconnu, jugée comme une forme de prudence, surtout concernant la rude concurrence qui opère de nos jours.

De plus, le fonctionnement du réseau social est innovant par rapport à la gestion de l'entreprise et de son personnel. Le Haut Management peut donc craindre une baisse de productivité quant au côté ludique de l'outil et quant aux préjugés des réseaux sociaux à vocation de loisir. Les directions ont en effet très peur de décentraliser les moyens de communication et de perdre du pouvoir au profit des salariés.

Comme vu précédemment dans les avantages, le réseau social prône une communication transversale qui implique une manière de communiquer totalement différente de celle de l'entreprise. De cette manière, le Haut Management craint une divulgation d'informations confidentielles car il ne peut plus contrôler les flux d'informations qui vont dans tous les sens. Ils considèrent les réseaux sociaux comme subversifs, une menace pour la hiérarchie existante et un appel à l'anarchie⁷⁶.

O La sécurité

Actuellement, la sécurité est devenue très importante par rapport à la protection des données et informations à cause de la rude concurrence. Les fuites d'information se trouvent partout et le service de sécurité joue un rôle important dans l'atténuation de ces possibilités de fuites. Dans le cas du réseau social, l'étude de Dynamic Markets a mis en lumière les points négatifs des réseaux sociaux en entreprise. L'un constitue la source de fuites d'informations confidentielles pour l'entreprise (45%)⁷⁷. La sécurité est donc un point crucial dans l'implémentation d'un outil 2.0. Il est important de la prendre en considération à l'implémentation du réseau social. Si elle n'est pas respectée, le service DSI⁷⁸ rejettera sûrement le projet pour non respect des règles de sécurité.

Yvan Michel confirme dans son livre le caractère indispensable dans l'implémentation du réseau social : « La sécurité reste aujourd'hui le principal souci des responsables informatiques, qui

⁷⁶ Bloor White Paper, *social networking for business*, page 2, §11

⁷⁷ http://www.corp.att.com/emea/insights/pr/fr/social_111108.html

⁷⁸ Direction des Systèmes d'Information

brandissent fréquemment les risques encourus avec de telles technologies autorisant trop facilement l'injection des codes malveillants.⁷⁹».

d. Les limites

A l'implémentation d'un réseau social, il faut faire attention de ne pas faire de faux pas. Sans quoi, cela peut être fatal et l'implémentation d'un outil de cette envergure peut se révéler être un échec. Il est vrai qu'un réseau social au sein d'une entreprise est attractif, surtout quand on a déjà fait un tour d'horizon de ceux que l'on peut trouver sur Internet, à disposition de tous. Voici les points sur lesquels il faut être attentif pour ne pas manquer une implémentation de réseau social professionnel interne :

- **Pas d'objectifs, pas d'implémentation**

Le premier mal est d'implanter un réseau social comme on s'inscrirait sur Facebook. Il faut garder en tête qu'un réseau social est un outil de communication au même titre qu'un journal interne ou que l'intranet. Ce n'est pas parce qu'il est sous une forme plus ludique qu'il faut négliger son implémentation. D'ailleurs, l'implémentation d'un outil nouvelle technologie comme un réseau social demande plus de préparation à l'implémentation qu'un autre outil. Sans objectifs et raison d'être, le réseau social devient vite un échec dans l'entreprise.

Le réseau social est un outil qui demande beaucoup de préparation et de discipline dans son utilisation malgré le fait qu'il ait l'air facile à gérer et à utiliser. De plus, il est difficile de percevoir la valeur tangible d'un réseau social, c'est pourquoi il faut y faire attention et définir clairement les objectifs au préalable afin de ne pas partir dans tous les sens. Il faut garder à l'esprit qu'un réseau social n'est pas un but en soi mais un moyen d'arriver à atteindre un ou des objectifs business. Comme décrit précédemment dans les pièges, le réseau social n'est pas la solution au problème mais un moyen de véhiculer un message qui permettra d'atteindre la solution⁸⁰.

- **Fonction sociale**

Une des erreurs dans l'implémentation d'un réseau social est de n'incorporer que la fonction sociale de l'outil. Certes, l'outil sert à fluidifier les communications mais ce n'est pas la seule fonction. Au-delà de cette fonction, il faut parvenir à créer des objectifs concrets, il faut pouvoir utiliser la matière grise des employés et l'exploiter. C'est-à-dire qu'il faut faire suivre les

⁷⁹ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 55

⁸⁰ <http://www.duperrin.com/2009/12/29/le-talon-dachille-de-lentreprise-2-0-la-decision/>

informations, les idées, les questions, donner du *feed-back* aux utilisateurs pour leur montrer que leur utilisation du réseau n'est pas vaine et que c'est rentable pour les collaborateurs. De ce fait, cela encouragera à utiliser davantage le réseau et à démontrer l'utilisation, à montrer que cette implémentation a de réels objectifs applicables et démontrés. Dans le même sens, pour activer le *feed-back*, il faut aussi motiver les collaborateurs à faire partager leurs idées, leurs expériences et à entraîner des réponses. Il faut faire attention à ce que le réseau social ne tourne pas uniquement autour des personnes et de leurs talents mais aussi que les talents et compétences ainsi mises en avant mettent tout en œuvre pour augmenter la productivité des employés dans le but d'améliorer les produits et services de l'entreprise⁸¹.

- **Faire suivre les projets**⁸²

Pour qu'un réseau social fonctionne correctement et entrevoir la valeur tangible de l'outil, il faut qu'il génère des décisions. Discuter ou parvenir à un consensus ne sont pas prendre des décisions. Or l'entreprise n'agit pas sans décisions. Si des projets sont développés à l'intérieur de la plateforme, le groupe qui y travaille doit s'attacher à respecter une ligne de conduite stricte et poser des délais. Ainsi, pour intégrer le réseau social dans les pratiques professionnelles de tous les jours, il faut l'intégrer dans le travail quotidien des employés et les inciter à prendre les projets en main de bout en bout. En fait, il faut dépasser le stade de la stricte adoption de l'outil.

- **Cadrage de la phase d'exploration**

Pour un réseau social, l'implémentation peut être source d'égarement. C'est-à-dire qu'au départ, il peut y avoir un nombre démesuré de demande de création de compte et de création de groupes sur des sujets divers et variés. C'est la phase de découverte du site pendant laquelle les utilisateurs explorent la plateforme et ses capacités. Cependant, il semble important de cadrer cette phase d'exploration pour éviter que les créations de profils et de groupes aillent dans tous les sens. Ceci peut avoir une conséquence de paralysie du réseau social. A la longue, les utilisateurs fréquents peuvent en avoir assez de ce trop plein d'informations, souvent inutile ou accessoire et décider d'abandonner le réseau social. Ainsi, dès le départ, il faut limiter l'accès aux personnes qui sont susceptibles d'avoir un intérêt à utiliser la plateforme et accepter les groupes qui peuvent avoir un intérêt avec les objectifs business de l'outil ainsi qu'un rapport avec la stratégie de l'entreprise. Cette tâche peut être effectuée par les responsables de communauté qui se chargeront du bon fonctionnement de la plateforme.

⁸¹ BAEKDAL (T.), PDF PowerPoint *Traditional to social*

⁸² <http://www.duperrin.com/2009/12/29/le-talon-dachille-de-lentreprise-2-0-la-decision/>

- **Un réseau social n'est pas plusieurs microcosmes fermés**

Sur un réseau social professionnel, la base est de créer des communautés de gens publiques, privées ou secrètes selon les objectifs business, les services de l'entreprise ou ses projets. A long terme, ces communautés peuvent devenir un mini réseau social à elles seules, indépendantes des unes des autres. C'est un risque qui peut se développer dans des grandes entreprises par exemple, où le nombre d'employé est conséquent et où l'éventualité de ne pas connaître un bon nombre d'utilisateur sur le réseau social est grande. Il faut à tout prix garder une ouverture des groupes de manière à ce que les utilisateurs puissent naviguer sans problèmes entre les différents groupes. Ici se place le rôle de responsable de communauté qui doit rester vigilant quant à l'ouverture de son groupe. Il doit avoir un certain recul par rapport à son groupe pour ne pas s'enfermer avec ses adhérents dans son petit microcosme et ne parler que des affaires de son groupe sans s'ouvrir aux autres communautés. Il est important de rappeler que les groupes ne sont pas des silos cloisonnés. Au contraire, les informations qui y circulent peuvent se recouper dans différents groupes et les informations d'un groupe peuvent apporter une valeur ajoutée à une autre communauté.

- **Limite de la liberté de parole et de la transparence**

Un réseau social professionnel n'a rien à voir dans son utilité et dans son utilisation avec un réseau social public utilisé à titre privé. Ce qui se dit dans une sphère privée ne se peut pas se dire dans une sphère professionnelle. Dans la sphère professionnelle, il faut s'assurer que les utilisateurs aient en tête ce qui peut se dire et ce qui ne peut pas se dire. Bien qu'un réseau social ait un air divertissant, il n'en reste pas moins un outil de travail. Il peut remplacer les conversations informelles de la machine à café mais, comme le précise Yvan Michel dans son livre : « il ne peut pas être un défouloir à des situations humiliantes vécues par des employés de l'entreprise.⁸³ ». De cette remarque naît la question de savoir où se trouve la limite entre diffamation et liberté d'expression. Pour éviter tout débordement, il faut poser les limites dès le départ et expliquer ce qu'est un réseau social en entreprise et surtout, ce qu'il n'est pas. Il ne faut en aucun cas oublier qu'à l'instar de travailler sur un réseau social, on est toujours dans le cadre professionnel de l'entreprise.

⁸³ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Pages 8&9

- **Limite de la socialisation**

La virtualisation de la communication est à double tranchant. Le risque est de tomber, par inertie, dans l'hyper virtualisation de la communication, coupant court aux conversations informelles, de face à face. C'est un tort puisque le contact physique est très important pour le bien-être social de chacun. D'ailleurs, que 60% de la communication en face à face se fait en communication non verbale, c'est-à-dire les gestes, le ton de la voix, la posture ... Cette communication non verbale ne peut se remplacer par des outils de communication. La cannibalisation de la communication verbale entraînerait une solitude des employés et un travail réalisé de manière isolée. Cette conséquence serait un véritable paradoxe des valeurs du réseau social. Une des principales valeurs est en effet d'améliorer la communication interne. La solitude des employés s'oppose à cette valeur. Ainsi, il faut faire attention à ce que la communication virtuelle n'empiète pas sur la communication verbale, même si à l'échelle générale, c'est déjà partiellement fait. Citons cette devise de Gilles Le Cardinal : « la communication commence quand on voit le visage de l'autre » reprise dans le livre d'Yvan Michel qui poursuit la citation : « la mutation 2.0 n'est pas synonyme de virtualisation des individus mais de fluidification des échanges entre eux.⁸⁴ ».

De plus, il ne faut pas confondre le fonctionnement du réseau social avec celui de l'entreprise et vice versa. Le risque de cette confusion serait de fonctionner dans l'entreprise comme sur le réseau social. Or les valeurs de hiérarchie plate et de la communication transversale ne sont pas forcément applicables dans une entreprise, a fortiori si le nombre d'employés est important. Dans le cas d'une entreprise de grande envergure, la hiérarchie est très marquée et la communication est verticale pour permettre d'informer tous les niveaux de la hiérarchie et de parvenir à une cohérence de ce qui se dit dans l'entreprise. Si les règles de bon fonctionnement d'un réseau social dépassent les limites de l'outil, la communication et sa cohérence peuvent vite se dégrader et relever de l'anarchie et induire une incompréhension de l'agissement des collaborateurs par les employés de l'entreprise. Ainsi, il faut comprendre que l'outil n'est pas l'entreprise et l'entreprise n'est pas l'outil.

e. Vers une entreprise 2.0

Aujourd'hui, les entreprises qui intègrent des outils 2.0 en interne n'aspirent pas seulement à une meilleure communication interpersonnelle mais à toute une refonte de l'entreprise grâce à un changement de fonctionnement. Ce changement a été en partie animé par la mutation du web 1.0 vers le web 2.0 et de cette faculté d'hyper communication entre les individus.

⁸⁴ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 61

Dans cette partie, je remonterai dans le temps selon l'origine de l'expression « entreprise 2.0 ». J'expliquerai le terme et son fonctionnement puis enfin, j'annoncerai ces implications nécessaires pour l'entreprise qui veut passer à ce mode de management.

• Origine

L'entreprise 2.0 tire son nom de l'adéquation entre entreprise et web 2.0. Nous avons vu plus haut que le web 2.0 est une forme de web interactif où les individus sont au centre de l'activité. Cependant, le web 2.0 présente une difficulté concernant sa définition. Bien que cette nouvelle version du web existe depuis 2004 (nom trouvé par Tim O'Reilly), jamais une définition n'a été approuvée par consensus. C'est pourquoi on trouve un nombre incalculable de définitions concernant cette nouvelle appellation.

• Définition

Pour arriver à déterminer une définition de l'entreprise 2.0, la tâche est aussi délicate que pour le web 2.0. Tout le monde y va de sa définition personnelle. Ainsi, Andrew Mc Afee, professionnel dans le web 2.0 et inventeur de l'appellation entreprise 2.0 a défini en 2006 ce mot par un acronyme : SLATES. Ce mot représente les principes forts du concept : « Search » qui indique l'importance de la recherche dans l'outil 2.0, « Links » qui représente les interconnexions entre les différents contenus et individus, « Authoring » qui exprime la facilité de publication de document et la valeur de la transparence de l'entreprise 2.0 adapté à tout contenu, « Tags » qui permet de structurer l'entreprise 2.0 grâce à ces mots clés, « Extensions » qui montre que tout est vu et évalué par les autres utilisateurs et « Signals » qui incarne la maîtrise des documents en « cherry picking »⁸⁵.

Figure 2 : Le modèle SLATES
de Dion Hinchcliffe
Early View of
Enterprise 2.0 Elements



Suivant cette définition, un autre spécialiste dans l'art de communiquer via le web, Dion Hinchcliffe, a repris cet acronyme pour y rajouter quatre lettres faisant référence au social, à l'émergence et à la modularité des pratiques de l'entreprise 2.0 : FLATENESSES.

« F » pour « Freeform », qui montre que le fond prime sur la forme, « N » pour « Network Oriented » qui désigne la possibilité d'applications pouvant être choisies et réutilisables, « S »

⁸⁵ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 23

pour « *Social* » qui souligne le concept de communication transversale et la transparence, « *E* » pour « *Emergence* » qui matérialise l'innovation de l'expression entreprise 2.0 et les nouvelles technologies que cela implique⁸⁶.

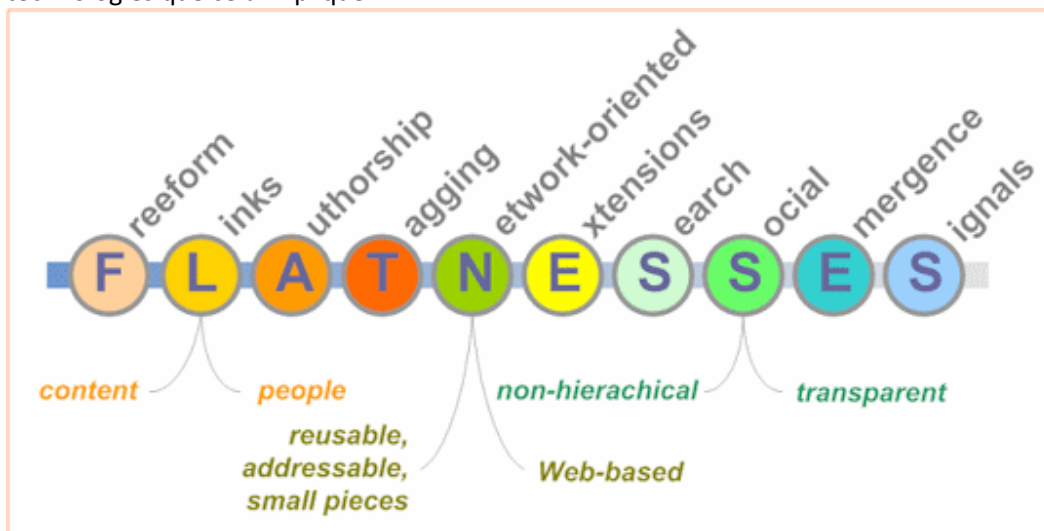


Figure 3 : Le modèle FLATNESSES de Dion Hinchcliffe

L'entreprise 2.0 s'inspire de cette nouvelle forme de web pour déterminer une nouvelle forme d'entreprise, traitant sa manière de fonctionner d'une façon très différente de ce qui se faisait avant (et qui se fait encore).

L'entreprise 2.0 n'est ni un outil, ni une méthode, c'est un état d'esprit général.

D'autres spécialistes de l'entreprise 2.0 ont fait leur définition de l'expression.

J'indiquerai bien évidemment celle de Wikipédia : « Entreprise 2.0 est un terme dérivé de Web 2.0 pour décrire combien un logiciel peut être social, et est employé actuellement pour transformer l'intranet d'entreprise en une plateforme plus organique, collaborative et gérée par l'utilisateur.⁸⁷ »

Bertrand Duperrin, consultant en entreprise 2.0, explique très judicieusement sa définition dans un article de son blog : « L'entreprise 2.0 est la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant l'éclosion de dynamiques portées par les individus dans le but d'adapter l'entreprise aux enjeux de l'économie de la connaissance et aux évolutions sociétales, sous contrainte de sa culture et de son contexte.⁸⁸ »

Frédéric Cavazza propose sur son blog une définition très complète de l'entreprise 2.0. D'abord, il reprend rapidement les différentes définitions des grands pontes du 2.0 notamment celle

⁸⁶ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 25

⁸⁷ http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_2.0

⁸⁸ <http://www.duperrin.com/2007/07/10/ma-definition-de-lentreprise-20/>

d'Andrew McAfee. S'ensuit sa définition : tout d'abord, il explique que l'entreprise n'a rien de technologique. C'est juste une adaptation du fonctionnement actuel d'une entreprise suivant les évolutions du monde d'aujourd'hui. Il insiste sur le partage de fichiers et la collaboration des utilisateurs. En effet, selon lui, travailler en wiki et partager son savoir est une des fonctions principale de l'entreprise 2.0. L'auteur souligne la gestion toute particulière à cette nouvelle forme de management de l'entreprise avec des outils différents dont les outils blog en interne et en externe et les portails de collaboration. Frédéric Cavazza fait référence à toutes les possibilités d'usages de l'entreprise 2.0, ouvertes à l'externe et via des univers virtuels et des réseaux sociaux et plateformes de microblogging pour permettre la discussion en temps réelle. Enfin, l'auteur présente les différentes solutions pour introduire l'entreprise 2.0.

Selon Alain Poncier, l'entreprise 2.0, c'est « Auto-organisation, décentralisation et responsabilisation.⁸⁹ »

Selon moi, l'entreprise 2.0 est la nouvelle façon de diriger une entreprise selon des objectifs de productivité supérieurs afin de s'adapter à une concurrence de plus en plus féroce. L'entreprise 2.0 demande une restructuration de l'entreprise dans le sens où le management est plus tourné vers l'humain et puise ses capacités pour une exploitation totale et une productivité maximisée. L'entreprise 2.0 est mise en place grâce à des outils 2.0 comme des plateformes de réseau social, un blog, des wikis Le point commun de ces outils réside dans le fait qu'ils soient basés sur Internet et donc partageable avec tout le monde, pour peu qu'ils soient connectés.

Les valeurs de l'entreprise 2.0 sont partage d'information, collaboration, transparence, hiérarchie plate et responsabilité.

- **Fonctionnement**

L'entreprise 2.0 renverse les principes de bases de l'entreprise traditionnelle. Premièrement, la pyramide de la hiérarchie est inversée pour permettre une meilleure communication transversale. Cette façon de procéder donne la parole à tous les acteurs de la société, permet de prendre de meilleures décisions et de mieux suivre les projets. Cette manière de gérer une entreprise est tournée vers l'humain. Pour ce faire, elle utilise des outils 2.0 pour favoriser l'échange humain. Cette façon d'agir permet de tirer le meilleur des employés de l'entreprise et donc d'améliorer leur productivité. Depuis toujours, les entreprises ont voulu augmenter cette

⁸⁹ <http://poncier.org/blog/?p=1650>

productivité, parfois aux dépend du bien-être des employés. De nos jours, le bien-être du personnel se fait de plus en plus important dans l'entreprise. L'entreprise 2.0 parvient à concilier bien-être des employés et productivité.

- **Prérequis nécessaires à une bonne implémentation**

- o Soutien du Haut Management

Si le Haut Management ne défend pas ce projet, il ne parviendra pas à trouver sa place parmi le personnel. Il est vrai que c'est le Haut Management qui détient un grand savoir général sur l'entreprise et qui donne les directives. Ainsi, il fait figure d'exemple auprès des autres employés et se doit de soutenir les projets s'il souhaite qu'ils soient développés.

- o Moment adéquat d'implémentation

Il faut s'assurer que l'entreprise implémente le projet dans les meilleures conditions possibles. L'entreprise ne doit pas être en pleine restructuration ou en crise. Il est vrai que dans des moments critiques, l'attention du personnel est reportée sur la solution à apporter. Les nouveaux projets ne sont donc pas les bienvenus et sont donc relégués au second plan.

- o Employés réceptifs au concept 2.0

Si le projet est totalement éloigné de la vision de l'entreprise des employés, l'implémentation sera difficile. Si la demande émane du personnel, l'outil sera très bien reçu dans l'entreprise et sera utilisé puisqu'il sera une réponse à une demande.

- o Outils 2.0

Pour transformer sa société en entreprise 2.0, il faut intégrer dans ses outils de communication des outils liés aux nouvelles technologies tels que les réseaux sociaux, les plateformes de partages de documents wiki ... L'outil qui reflète le mieux l'entreprise 2.0 est le réseau social.

- o Objectifs prédéfinis des outils 2.0

Il est impossible ou très difficile de vouloir transformer sa société en 2.0 et implémenter des outils 2.0 sans avoir d'objectifs prédéfinis à l'avance. Il semble important de rappeler qu'un outil est un moyen d'arriver à un point et n'est pas la solution au problème. Ainsi, un outil 2.0 n'est qu'un moyen d'arriver à l'entreprise 2.0 mais ne réglera pas les problèmes de communication interne plus généraux.

- o Régularité dans l'utilisation et la mise à jour des outils 2.0 utilisés

Après l'implémentation de l'outil 2.0 dans l'entreprise, il faut inciter les employés à l'utiliser. Pour ce faire, il faut expliquer les enjeux de l'outil, les objectifs de cet outil et ses raisons d'être. Après cela, il faut inciter tous les jours les employés à consulter la plateforme, à les avertir de l'information qui s'y trouve et à trouver les moyens de les intéresser à la plateforme de réseau social.

o Communautés et animateurs de communautés

Ces deux points sont primordiaux dans l'utilisation d'un réseau social. Sur le réseau social, il est indispensable pour commencer de créer des communautés ou groupes. Ils seront créés en fonction des objectifs business de l'entreprise. Ils peuvent être publics, privés ou secrets selon le degré de confidentialité de l'information divulguée. Ils peuvent être des groupes de compétences, des groupes métiers, des groupes projets, des groupes thématiques ou libres ou des groupes gammes ou produits⁹⁰.

Il est très important pour l'administrateur du réseau et son équipe de gérer les créations de groupes. Pour cela, il faut respecter les objectifs business. C'est-à-dire que les groupes créés doivent avoir un rapport avec ses objectifs et doivent pouvoir les remplir.

Ces groupes sont gérés par des animateurs de communauté. Ces personnes ont un rôle très important dans la gestion du bon fonctionnement du réseau social. Dans l'entreprise, ils feront figures de leader, véritable facteurs d'influence. Au départ, ils auront plus un rôle d'évangéliste pour inciter les autres employés à utiliser l'outil 2.0 puis comme canalisateur, régulateur de ce qui se dit et se fait au sein de l'outil. Ils veillent au bon déroulement des projets. Leur rôle est de faire vivre le ou les groupes qu'ils gèrent. Dans ce cas, ils recrutent les personnes qui pourraient y trouver un intérêt. Il doit faire en sorte que le groupe soit vivant, que l'information y circule bien. Généralement, les animateurs de communauté sont des personnes qui sont familiarisés avec ce genre d'outil ou des personnes issus de la génération Y. De plus, il me semble important que ces personnes se sentent impliquées dans leur entreprise et qu'elles aient envie de prendre de leur temps pour améliorer la communication interne. De cette manière, ils parviendront mieux à gérer le groupe. Selon Yvan Michel « Il n'y a pas de profils particulier pour être leader en entreprise et il ne faut pas spécialement les désigner nominativement. »⁹¹ Selon l'auteur, être *leader* doit naître d'un désir. Dans son groupe, il devra ainsi inciter les utilisateurs à publier du contenu, à le commenter et à ce que le *feed-back* soit conséquent et utile. En fait, il fera un réel travail d'animateur de débat.

⁹⁰ PowerPoint PDF SeeMy Présentation Client6

⁹¹ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 102

Il est très important de retenir que la partie fondamentale de la bonne implémentation se base sur une bonne communication. En amont, il est primordial de définir des objectifs. Ensuite, il faut expliquer, définir le réseau social aux employés, ses raisons d'être, son utilisation. Plus le plan de communication sera clair, plus les employés comprendront l'utilité et l'utilisation du réseau social et moins ils auront de mal à l'utiliser, à l'intégrer dans leur manière de travailler.

3. Conclusion

Ainsi, dans ce chapitre, nous avons pu voir les différents avantages, inconvénients et limites du réseau social. Dans le cas d'une implémentation d'un réseau social dans une entreprise, il faut garder en tête les limites, pour savoir dans quel cas l'implémenter et surtout ne pas commettre d'erreurs durant la période cruciale d'implémentation. La communication est ce qu'il ya de plus important dans l'implémentation. Si les gens ne comprennent pas l'utilisé de ce nouvel outil et son utilisation, le reste de l'implémentation se révélera très difficile.

Dans le chapitre suivant, je vais m'employer à analyser la procédure d'implémentation de blueKiwi dans l'entreprise de télécommunications et relever les points faibles. J'illustrerai mes propos par des enquêtes menées auprès du personnel quant à ce nouvel outil. Je terminerais par des recommandations pour améliorer l'implémentation, en prenant compte de ce qui a déjà été fait.

Chapitre 3 : Analyse de cas pratique : BlueKiwi chez Belgacom

Belgacom

0. Introduction

Dans ce chapitre, je vais analyser l'implémentation qui a été faite chez Belgacom par rapport à blueKiwi en commençant par souligner l'utilité de blueKiwi chez Belgacom. Ensuite, je présenterai et analyserai 2 enquêtes similaires, l'une faite en janvier 2010 par Frédéric Herzeele et l'autre par moi-même début mai 2010. Suite à cela, je présenterai les recommandations que j'ai rédigées pour Belgacom pour une meilleure implémentation de blueKiwi.

1. L'utilité de blueKiwi chez Belgacom

Par rapport à cette kyrielle d'outils utilisés en communication interne chez Belgacom, blueKiwi contribue à sa manière à cette communication. Tout d'abord, ce logiciel regroupe tous les outils précédemment cités en un seul. Cette caractéristique renforce ainsi l'utilité de chaque outil. En effet, il n'est plus utile de passer d'un outil à l'autre. Cela facilite considérablement la navigation entre les outils.

Aujourd'hui, il ne s'agit pas de remplacer les outils utilisés chez Belgacom par blueKiwi mais bien de pousser les employés qui seraient susceptibles d'y trouver une utilité pour leur travail à utiliser la plateforme de réseau social.

Par ailleurs, le logiciel blueKiwi améliore les outils préexistants. C'est-à-dire qu'au-delà de les dupliquer, ils sont présentés d'une meilleure façon. Par exemple, l'annuaire des profils personnels riches des utilisateurs est une version améliorée du Who's Who. Ce qu'ajoute blueKiwi avec l'annuaire des profils est une recherche par compétences des utilisateurs. Ainsi il est facile de trouver une personne qui pourrait apporter de l'aide dans un projet de l'entreprise auquel elle n'aurait pas pu avoir accès sans le réseau social interne. A ce propos, Monsieur Herzeele a réalisé en janvier 2010 une enquête au sujet de blueKiwi auprès des utilisateurs de la plateforme. Il s'est avéré que la plupart des utilisateurs ont pris part à des projets de l'entreprise grâce à blueKiwi, sans quoi ils n'auraient jamais participé à ce projet. Ainsi, cette question démontre l'utilité différente des autres outils préexistants de blueKiwi chez Belgacom.

De la même manière que les profils personnels des utilisateurs, les mails sur la plateforme blueKiwi permet une utilisation bien plus maîtrisée : les messages peuvent être destinés à tout un groupe ou juste à quelques personnes sélectionnées. Les invitations aux réunions sont gérées par le calendrier intégré au réseau social. De cette manière, les utilisateurs sont prévenus d'une réunion ou d'un événement et peuvent ainsi le prévoir dans leur agenda.

Au-delà d'améliorer les outils préexistants de Belgacom, blueKiwi en apporte d'autre que seul un réseau social peut apporter : tout d'abord, un tel outil fait de l'innovation l'affaire de tous. En effet, le brassage d'information et l'apport des utilisateurs à cette information favorise l'idéation chez les employés. Un réseau social contribue énormément à la réflexion et à l'autocritique.

De plus, blueKiwi contient la fonctionnalité wiki qui permet la création collaborative de documents. Cet outil est un apport considérable aux outils de Belgacom. Cela permet de créer un document en équipe beaucoup plus rapidement. Toutes les modifications de chaque membre du document wiki sont visibles en temps réel. De cette manière, les rédactions et relectures sont moindres et le travail avance plus rapidement. Prenant l'exemple de la rédaction d'un rapport annuel, l'outil wiki peut simplifier l'avancement de ce projet quant aux relectures effectuées par les différents acteurs du document. D'une manière plus générale, la collaboration sur le réseau social permet une valorisation du travail de l'employé puisque son travail est visible par une grande partie de ses collègues. Il est important de rappeler que la reconnaissance de ses pairs est plus importante que celle de ses supérieurs⁹².

Par ailleurs, blueKiwi propose sur sa plateforme des quick polls (traduit en français par sondages rapides), des questions, des messages à proposer à l'ensemble des utilisateurs d'un groupe de blueKiwi. Ces petits outils permettent une diffusion large des idées professionnelles des utilisateurs vers les autres utilisateurs.

Ainsi, on remarque qu'au-delà d'améliorer les fonctionnalités des outils préexistants chez Belgacom, blueKiwi en apporte d'autres et non des moindres.

Par rapport à l'utilité de blueKiwi pour les employés, cela dépend des objectifs de l'employé et de sa volonté à utiliser un tel outil. Il me semble évident qu'une personne intéressée par les réseaux sociaux aura plus tendance à utiliser en profondeur l'outil qu'une personne qui n'est pas tournée vers les nouvelles technologies. Dans les deux cas, l'utilité et l'utilisation de l'outil doit être expliquée aux membres de l'entreprise.

⁹² MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 114

2. Ce qui a été fait pour l'implémentation de blueKiwi

Le projet a été introduit dans l'entreprise par Monsieur Frédéric Herzeele, actuellement Senior Strategic Consultant au sein du service Innovation. Avant d'intégrer ce poste il y a un an environ, il travaillait au service communication. Dans ce service, il a effectué un long travail de réflexion et d'analyse sur la communication interne chez Belgacom. Suite à cela, il a décidé, avec un petit groupe de collègues, d'implémenter un réseau social au sein de l'entreprise. Avec l'aide de Pierre Portevin, Chief Inspiration Officer chez C-Bridge, il a choisi quel réseau social correspondrait le mieux à Belgacom et à ses attentes. Ecartant le choix de construire un réseau social de toute pièce pour cause de manque de budget et de temps, il s'est tourné vers les entreprises de réseaux sociaux professionnels internes en SaaS. Avec Pierre Portevin, ils ont étudié les cas de ces quelques solutions pour mettre en commun les objectifs de Belgacom avec ce que proposait chaque entreprise comme type de réseau social (Knowledge Plaza, blueKiwi ...). En conclusion de cette analyse de marché, ils ont entamé une relation avec blueKiwi qui s'est conclue par un projet pilote à l'interne de Belgacom avec la plateforme blueKiwi. Le projet a été lancé en septembre 2009 dans l'entreprise, et ouvert à un petit nombre d'employés triés sur le volet dont une partie qui ont été qualifiés d'animateurs de communauté. Leur rôle était de faire vivre la plateforme au sein de l'entreprise. Ces animateurs de communauté ont reçu une formation par des gens de blueKiwi durant une après-midi. Aucun plan de communication n'a été mis en place pour informer les futurs utilisateurs de ce nouvel outil, encore moins pour expliquer ce choix, son utilité et son usage. En fait, bien qu'il ait fait partie de l'équipe communication, Monsieur Herzeele a totalement fait abstraction de la communication qui est pourtant très importante pour tout nouvel outil de communication, tout changement.

Le projet pilote était prévu pour quatre mois. Au terme de cette période, l'outil était censé prendre de l'ampleur et être ouvert à toute l'entreprise. Seulement, les animateurs de communauté, n'ayant pas reçu d'objectifs vis-à-vis de cet outil, l'ont vite laissé tomber, ne voyant aucune utilité pour eux dans leur travail à l'usage de ce nouvel outil. Ils ne se sentaient pas impliqués dans le projet à cause du manque d'information.

Suite à cette phase de projet pilote infructueuse, Monsieur Herzeele a jugé bon de la relancer. Il croyait vraiment au potentiel de cet outil dans l'amélioration de la communication interne.

Il l'a donc relancé pour six mois à partir de janvier 2010. Là non plus, aucun plan de communication n'a été mis en place et les animateurs n'ont pas été relancés dans leur rôle sur la plateforme.

Dans ce but, au début de mon stage, j'ai assisté sans y prendre part à un entretien entre Madame Mc Cluskey et Monsieur Herzeele. Leur objectif était d'établir un plan de communication, justement pour lancer blueKiwi dans l'entreprise et faire parler de la

plateforme. Seulement, ce projet est resté à l'état de conversation et n'as jamais été mis en place réellement.

Aujourd'hui, le projet de blueKiwi n'a toujours pas avancé.

Face à cet outil, il est utile de rappeler que SharePoint 2007 fait partie des outils de communication interne et de partage de fichiers à Belgacom. Ce projet est pris en charge par le service d'IT Security. Dans un futur proche, IT Security va développer la plateforme SharePoint en réseau social. C'est la version SharePoint 2010. Les avantages que tirent SharePoint par rapport à blueKiwi sont une liberté totale d'agir puisque le projet est soutenu par IT Security et la structure de la plateforme est bien plus claire, les informations sont classées, archivées de manière cohérente et il n'y a pas de système de tags quant à la recherche de documents.

Par rapport à blueKiwi, j'ai discuté avec les utilisateurs de blueKiwi. Il s'est avéré que l'idée abstraite d'implémenter un réseau social était une bonne idée selon les personnes interrogées. Seulement, quand je citais le nom de blueKiwi ou que je parle du réseau social implémenté à ce jour au sein de l'entreprise, chaque personne interrogée m'a fait des remarques négatives à ce sujet. Il me semble, à l'issue de ces conversations, que l'état d'esprit général du personnel à l'égard de blueKiwi est mauvais. C'est-à-dire, concrètement, l'idée d'implémenter un réseau social, quel que soit le type de logiciel, n'est pas rejetée mais l'implémentation faite de la plateforme blueKiwi en tant que telle est rejetée par la plupart des employés. Pour prouver ces propos, j'ai réalisé une enquête auprès des utilisateurs de Belgacom. Les réactions étaient plus ou moins semblables à ce qui se détachait de l'opinion publique relevée auparavant, c'est-à-dire que l'idée abstraite d'un réseau social ne leur déplaisait pas mais ils ne comprenaient pas l'utilité et l'utilisation de blueKiwi au sein de Belgacom. Cependant, quelques commentaires ont attiré mon attention dans le sens où ils étaient ouverts à l'idée d'un réseau social interne avec plus d'explications par rapport à l'utilisation, aux objectifs de la plateforme : « Je voudrais une information sur l'utilité et l'utilisation de blueKiwi. » ... On constate donc qu'il y a un grand manque d'information de la part de la personne qui a réalisé l'implémentation. D'ailleurs, si Madame Mc Cluskey et son équipe n'ont pas mis la priorité dans la mise en place un plan de communication pour promouvoir blueKiwi au sein de Belgacom, c'est que les croyances envers ce nouveau type d'outil ne sont pas réelles et que l'information manque dans les objectifs et la raison d'être de la plateforme. Il y a donc un réel travail de change management et de communication à réaliser avant de pouvoir implémenter correctement un réseau social chez Belgacom. Il est à noter cependant que Monsieur Herzeele n'as pas reçu d'aide de la part du Haut Management et du service IT Security qui refusaient catégoriquement de voir cet outil passer les portes de l'entreprise.

Malgré le refus du Haut Management et de l'IT Security, le projet blueKiwi semble ancré dans les pratiques de communication interne chez certaines personnes et notamment au sein du

service Innovation qui défend ce projet coûte que coûte. Il me semble cependant impossible de développer la plateforme à l'ensemble des employés de l'entreprise. Cependant, l'outil peut être utile pour le service Innovation, équipe qui s'en sert le plus à ce jour et à ceux qui trouvent l'outil intéressant et qui souhaiteraient approfondir leur utilisation.

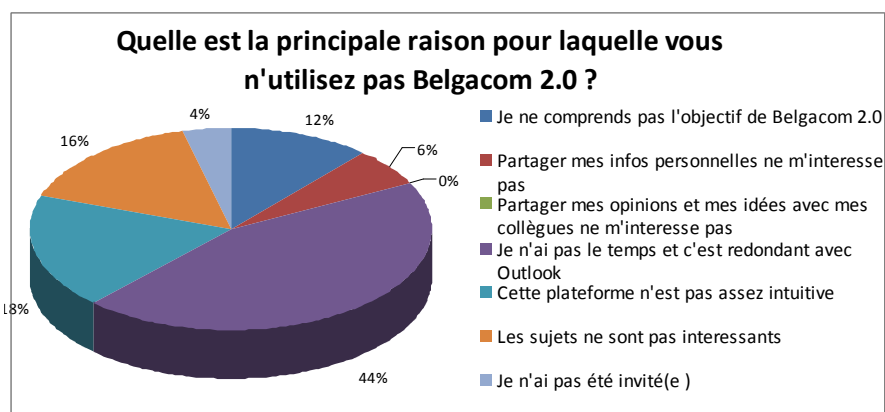
C'est pourquoi, dans la continuité de ce TFE, je vais m'attacher à présenter une enquête que Monsieur Herzeele a réalisé au sein de l'équipe des employés bruxellois et celle que j'ai réalisé quelques mois plus tard au même public. Ensuite, je présenterai les recommandations que j'ai rédigées pour améliorer l'implémentation de l'outil, tout en m'appuyant sur mon analyse théorique. En fait, il n'y a pas de secrets : pour qu'un réseau social professionnel fonctionne en interne, il faut respecter une procédure d'implémentation stricte et rigoureuse basée sur la communication du changement, de la nouveauté. Cela s'explique par le fait que la plupart des employés, à l'heure actuelle, ne sont pas familiarisés avec ce genre d'outil à usage professionnel. Il faut donc y aller petit à petit, expliquer et détailler chaque point.

3. Enquêtes menées auprès des utilisateurs de la plateforme blueKiwi

a. Enquête de Frédéric Herzeele.

Voici l'enquête que Monsieur Herzeele a réalisée auprès des utilisateurs de blueKiwi en janvier 2010 :

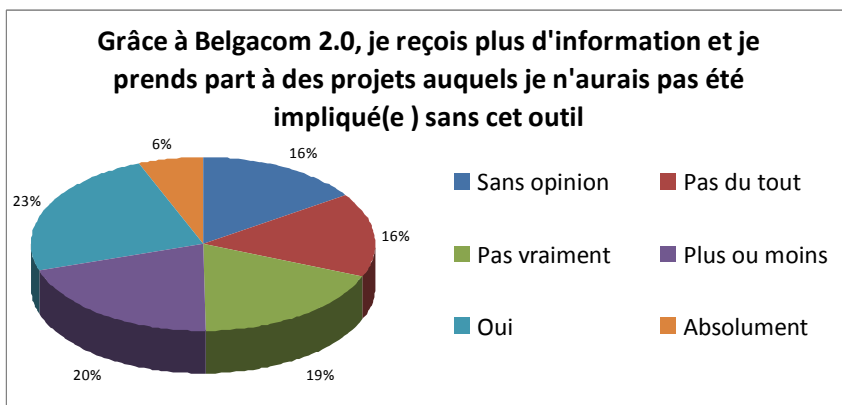
L'enquête est reprise dans les annexes.



44% des personnes interrogées ont répondu qu'ils n'avaient pas le temps et que c'est un outil redondant avec Outlook.

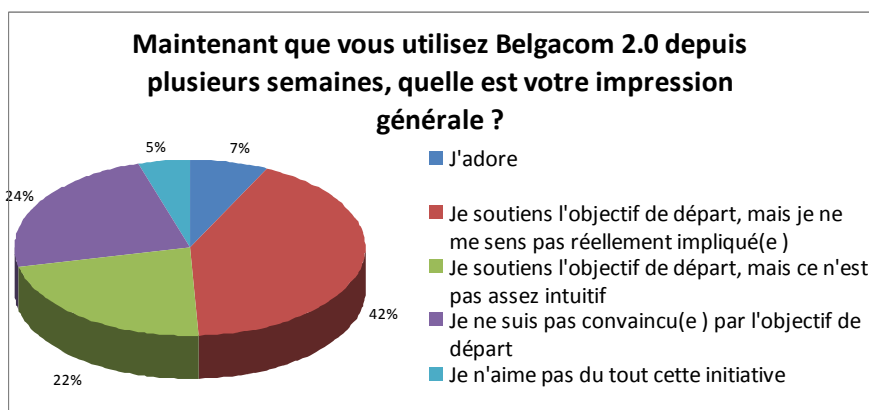
On peut en déduire que si les employés n'utilisent pas blueKiwi, c'est parce qu'il y a déjà beaucoup d'outils de communication interne chez Belgacom.

En effet, on a déjà pu remarquer précédemment que les employés n'utilisent pas tous les outils à leur disposition.



24% des personnes interrogées ont déclaré que blueKiwi leur a permis de participer à des projets sans quoi ils n'y auraient pris part.

Ce graphique met en exergue le fait que même si l'outil n'a pas été bien expliqué auprès des utilisateurs, ils en ont quand même tiré parti intuitivement. Ce chiffre représente une petite victoire de l'outil parmi une petite quantité d'utilisateurs. Ainsi, on peut en déduire que l'outil est plus ou moins intuitif.

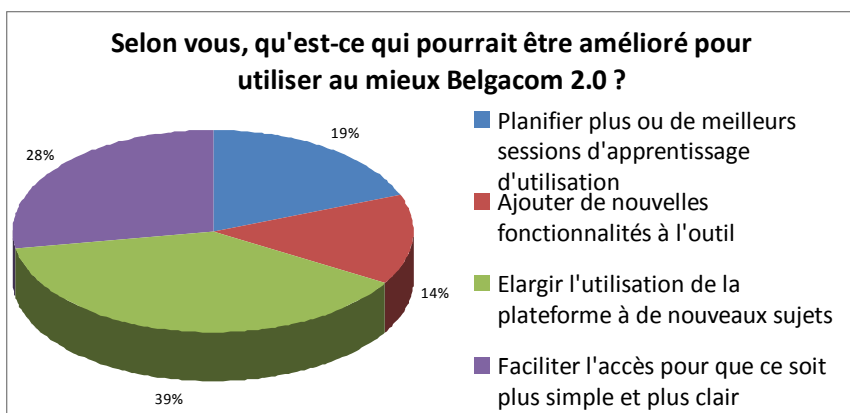


42% des utilisateurs de blueKiwi avouent soutenir l'idée de départ du projet de réseau social professionnel à usage interne mais ne se sentent pas impliqué dans le projet blueKiwi en tant que tel. Ce chiffre souligne particulièrement bien le manque d'information donné à l'implémentation de l'outil. On peut voir par ce chiffre que le

problème ne vient pas d'une réticence des employés mais bien d'un découragement de l'utilisation de l'outil dû au manque d'information.

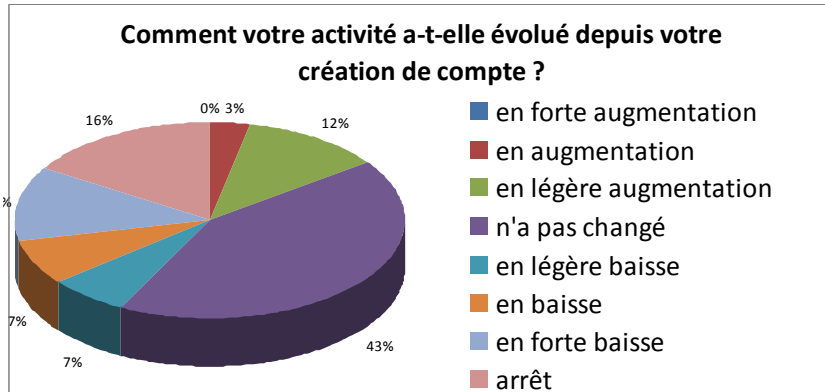
38,8% des personnes interrogées ont répondu qu'élargir l'utilisation de la plateforme à de nouveaux sujets serait un moyen d'améliorer l'utilisation de la plateforme blueKiwi, aussi appelée Belgacom 2.0 dans l'entreprise.

Cependant, la question en entier demeure intéressante : à 10% près, les réponses sont toutes choisies : 27,7% des personnes interrogées souhaiteraient que soient planifiées des sessions d'apprentissage d'utilisation de la plateforme. Ainsi, on peut se rendre compte, grâce à ce graphique, le manque d'aide et d'information à l'utilisation de la plateforme.



b. Mon enquête

Sans avoir su que Monsieur Herzele avait réalisé une enquête sur l'utilisation de la plateforme blueKiwi auprès des utilisateurs de l'outil, j'en ai réalisé une à peu près similaire début mai 2010. Sur 700 personnes interrogées, j'ai eu 200 réponses. Vous trouverez l'enquête en annexe.

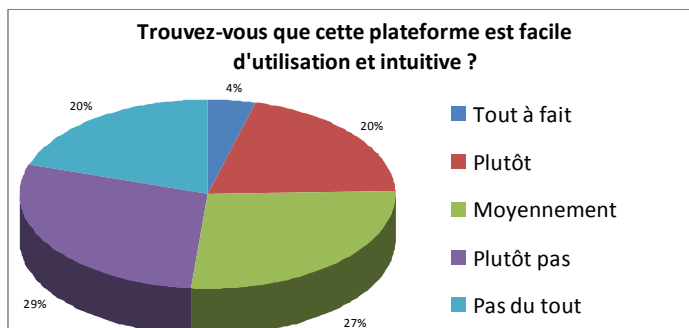
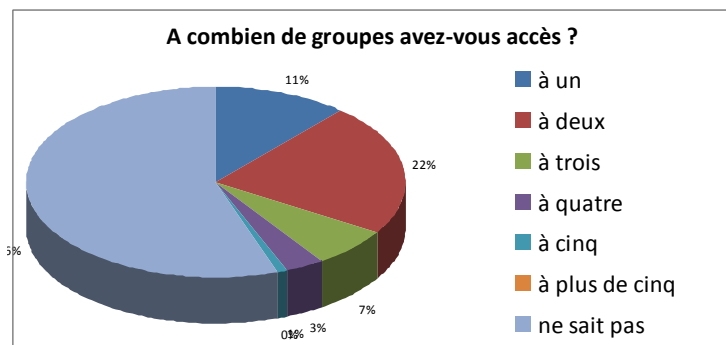


42,5% des personnes interrogées n'ont pas changé leur activité sur la plateforme tandis que 16% des utilisateurs ont arrêté de visiter leur compte blueKiwi.

55,1% des personnes inscrites ne savent pas à combien de groupes elles sont inscrites sur le réseau social blueKiwi.

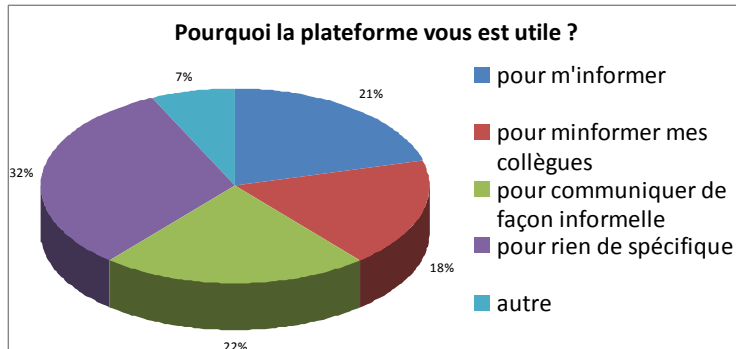
Ces chiffres montrent bien le peu d'intérêt que portent les employés à cette plateforme de réseau social après 9 mois d'implémentation.

Le désintéressement de cette plateforme souligne le manque d'information relatif à ce nouvel outil pour une meilleure utilisation de la part des employés.

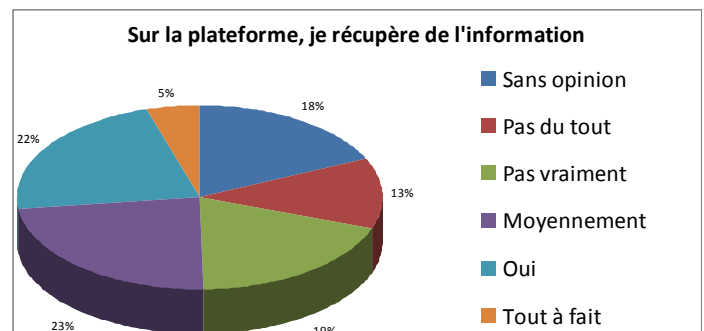
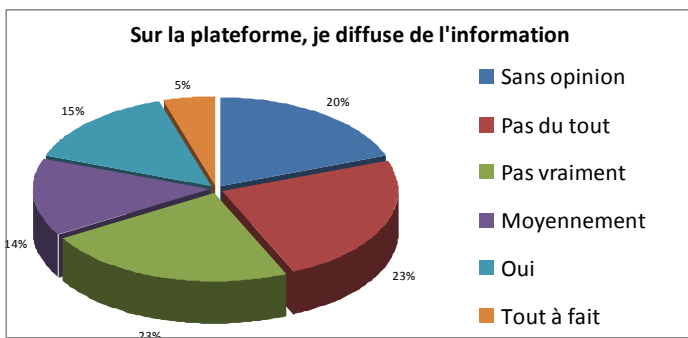


28,7% des personnes interrogées ont répondu que la plateforme n'était plutôt pas intuitive.

Ainsi, on se rend compte qu'en plus du manque d'information, la plateforme n'est pas simple à utiliser. Ce chiffre souligne d'autant plus l'importance de l'information à donner quant à la raison d'être et les objectifs de ce nouvel outil.



32% des utilisateurs de la plateforme blueKiwi ne n'utilisent pour rien de spécifique. C'est-à-dire que s'ils utilisent la plateforme, c'est comme une sorte de loisir ou alors ils ne l'utilisent pas ou plus du tout. Dans ce cas, ce chiffre relève bien l'inefficacité de l'outil au sein de l'entreprise et relève le besoin d'information pour une utilisation optimale dans l'entreprise auprès des employés de l'entreprise.



23,7% des utilisateurs de la plateforme blueKiwi ne diffusent pas du tout d'information.

23,4% des utilisateurs de la plateforme blueKiwi récupèrent moyennement de l'information.

Ces chiffres démontrent l'utilisation passive de la plupart des utilisateurs de la plateforme. Le taux d'utilisateurs de récupérateurs d'information est plus fort par rapport à celui des diffuseurs. Ainsi, l'information sur le réseau social est souvent la même et est reprise par plusieurs utilisateurs. Très peu d'information est donc brassée quotidiennement, ce qui peut provoquer une lassitude des utilisateurs à voir toujours la même information et donc un désintéressement de l'outil. Ainsi, il est impératif de communiquer sur l'utilité et l'utilisation de la plateforme pour bénéficier d'une utilisation optimale dans l'entreprise.

Ainsi, les deux enquêtes menées auprès des utilisateurs de la plateforme blueKiwi rejoignent mon idée de départ : les employés ne sont pas contre l'idée abstraite d'un réseau social professionnel en interne mais ne comprennent pas la raison d'être et l'utilité de blueKiwi. Ainsi, il est impératif de communiquer sur ces points pour que les employés comprennent la raison d'être, les objectifs business, l'utilité pour l'entreprise, pour eux et l'utilisation de la plateforme. C'est pourquoi j'ai rédigé ci-dessous des recommandations que j'ai soumises à l'équipe communication de Belgacom. Je ne sais pas si elles ont été prises en compte par la suite dans l'amélioration de l'implémentation de la plateforme.

4. Recommandations tirées des enquêtes effectuées

- **Les blocages et faiblesses de blueKiwi chez Belgacom**

- o Aucune information quant à la raison d'être de la plateforme et des objectifs

On peut citer parmi les blocages l'ignorance de la présence de ce nouvel outil. D'ailleurs on pourrait dire qu'il est étroitement lié avec les blocages cités précédemment. En effet, aucun but, aucun objectif n'ont été communiqués quant à la plateforme dans l'entreprise. L'intérêt pour cette plateforme a alors diminué très vite puisque les employés n'ont pas émis le besoin d'un tel outil et n'avaient pas non plus d'obligations d'utilisation ou de comptes à rendre sur cet outil. De ce manque d'information naît un agacement des utilisateurs qui ne savent pas comment utiliser la plateforme. Ainsi, ils ne font pas d'efforts pour apprendre à la connaître, d'autant plus que par rapport à leur travail, ce n'est pas une priorité et donc souhaitent abandonner la plateforme ou alors ne l'utilisent plus mais trouvent dommage de ne pas savoir s'en servir. On peut d'ailleurs démontrer ceci par l'enquête réalisée auprès des utilisateurs de blueKiwi : « je ne trouve pas de réponses à mes attentes, gadget inutile », « je crois que, parallèlement au développement de la plateforme, il faut éduquer les employés à la 'réseaux sociaux efficient attitude' », « Serait-il possible de fournir plus d'explication pour mieux comprendre le fonctionnement, s'il vous plaît ? » Ainsi, suivant ces remarques, on se rend compte que les utilisateurs, après avoir découvert la plateforme sont ouverts à une explication des raisons d'être de la plateforme et un cours d'utilisation.

- o Cannibalisation de blueKiwi par les autres outils

Comme blueKiwi ne s'est pas démarqué des autres outils avec des objectifs prédéfinis, il s'est fait cannibaliser par les autres outils préexistants. Il faut savoir aussi que le réseau social a surgi dans une entreprise qui regorge déjà d'outils de communication interne. Certes, blueKiwi est un

outil novateur et bien conçu mais chez Belgacom, il souffre d'une cannibalisation des autres outils ajouté à un manque d'information de la raison d'être de la plateforme dans l'entreprise. D'ailleurs, dans le sondage effectué après des utilisateurs de blueKiwi, certains soulèvent ce problème : « est ce que tout cela vaut bien la peine ? Il y a déjà tant de moyens de communication et on est déjà submergés d'info tous les jours. »

o Petite équipe qui souhaite utiliser blueKiwi

A cela, il faut ajouter qu'une toute petite partie sur les 17 000 employés de l'entreprise ont jugé utile d'implémenter cet outil. Il s'agit du service Innovation. En fait, comme l'outil a été implémenté par Monsieur Herzeele au départ, il a proposé le réseau social aux personnes de son équipe d'abord. BlueKiwi a remporté un petit succès dans cette équipe. En revanche, dans les autres équipes, il s'est révélé difficile de convaincre les gens à l'utiliser. L'équipe CSR (*Corporate Social Responsibility*) par exemple, sponsor du projet, a tenté d'introduire l'outil dans le travail de tous les jours des employés, notamment pour la rédaction du rapport annuel avec l'outil document wiki. Seulement, le changement était trop grand et surtout les employés n'ont bénéficié d'aucune information concernant ce nouvel outil de communication interne dans l'entreprise. Ainsi, blueKiwi s'est révélé être un échec dans les autres services de l'entreprise.

o Détention du savoir-faire par une seule personne

Comme c'est Monsieur Herzeele qui a implémenté blueKiwi au sein de l'entreprise, il connaît ses raisons d'être, ses fonctions et ses différentes fonctionnalités. Son objectif premier était d'ouvrir la plateforme à un maximum d'employés de Belgacom. Seulement, il n'a pas partagé ses connaissances vis-à-vis de l'outil. De cette façon, les employés ne comprenaient pas son intérêt et ne cherchaient pas à le connaître puisque d'autres outils sont à leur disposition et l'utilité de blueKiwi n'est pas évidente.

o Projet pilote

Le fait que blueKiwi ait été implémenté en projet pilote fait partie des erreurs commises. Le projet pilote signifie en « période d'essai ». C'est-à-dire que l'échec est envisageable. Or, pour un projet comme blueKiwi, il est déconseillé de faire machine arrière. En effet, ce nouvel outil demande beaucoup d'investissement personnel et financier. De cette manière, il faut décider de l'implémenter dans une optique de succès. De plus, en le proposant à l'entreprise en projet pilote, cela entraîne une faible implication de la part de la personne qui l'implémente, en l'occurrence, Monsieur Herzeele. En effet, il semble peut utile de développer de grands moyens pour un projet qui va peut-être disparaître de l'entreprise. Pourtant le projet ne trouve pas sa place dans l'entreprise. Aujourd'hui, il me paraît évident que Monsieur Herzeele ne souhaite pas abandonner son projet, soutenu par ses supérieurs.

o Belgacom n'est pas une entreprise tournée vers le 2.0

Il faut savoir que Belgacom n'est globalement pas une entreprise très tournée vers l'entreprise 2.0. J'ai pu constater cela dans le livre d'Yvan Michel grâce à un tableau divisé en quatre parties suivant le degré d'implication au mouvement 2.0⁹³. J'en ai conclu que Belgacom en était plus ou moins au niveau 2, c'est-à-dire que « certains indicateurs peuvent laisser apparaître une relative ouverture à l'évolution vers un modèle 2.0, mais reste pour l'organisation à se façonner un profil bien plus adapté à la collaboration et au partage. »⁹⁴ Ceci représente déjà le blocage majeur de l'entreprise.

o Le projet blueKiwi ne bénéficie pas de soutien de la part du Haut Management

Le projet ne bénéficie pas du soutien requis du Haut Management ni de l'IT Security recommandé par Yvan Michel⁹⁵. Sans ces deux points forts, l'implémentation du réseau social ne peut pas se dérouler dans des conditions optimales. Il me semble évident que le Haut Management est une figure d'exemple et d'ordre dans l'entreprise. Si un projet n'obtient pas l'accord du Haut Management, il sera alors difficile de l'implémenter dans l'entreprise.

o Eminente concurrence par SharePoint 2010

Depuis peu chez Belgacom, le service IT Security projette d'implémenter la version 2010 de SharePoint. C'est-à-dire que c'est une version de SharePoint qui, en plus de proposer une gestion des contenus d'information, propose une plateforme de réseau social à usage professionnel. Il se positionnera donc dans l'entreprise comme un concurrent de blueKiwi. D'autant plus que SharePoint sera géré à la base par IT Security et n'aura donc aucun problème d'accord d'implémentation. Si SharePoint obtient un accord à l'inverse de blueKiwi, c'est parce que toutes les données seront hébergées dans les locaux de Belgacom. Ainsi, il ne pourra avoir de risque de fuite d'information par le réseau social.

On remarque que les blocages et les faiblesses dans l'implémentation de l'outil ne sont pas nombreux. Cependant, ils sont majeurs et empêchent de cette manière le bon déroulement de l'implémentation.

⁹³ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Pages 124 à 126

⁹⁴ Y MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 12

⁹⁵ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 31

Pour une implémentation réussie, Frédéric Cavazza a rédigé sur son site une série de recommandations à prendre en compte pour implémenter un réseau social dans une entreprise. Ces recommandations peuvent s'appliquer à n'importe quelle entreprise et pour n'importe quel outil 2.0. Il est vrai que pour toute entreprise qui souhaite intégrer un outil 2.0, la mise en place est à peu près la même pour toute. Cependant, selon la culture de l'entreprise, sa façon de fonctionner et ses objectifs, les recommandations peuvent varier. C'est pourquoi après les recommandations de Frédéric Cavazza, je m'attarderai à rédiger celles qui s'appliquent dans le cas de Belgacom.

Ces recommandations s'appliquent plutôt dans le cas d'une future implémentation d'outil 2.0. Pour le cas de Belgacom, elles auraient pu s'appliquer. Actuellement, certaines étapes sont inutiles.

Dans le cas actuel de Belgacom, je propose de reprendre l'implémentation de blueKiwi à zéro. En faisant cette démarche, il sera possible de toucher des gens qui n'avaient même pas connaissance de ce nouvel outil de communication.

- **Les recommandations que je préconiserais**

- o Choix d'objectifs

Il me semble qu'avant toute chose il est primordial de définir des objectifs business pour la plateforme de réseau social. Partout où je me suis renseignée, dans tous les documents que j'ai lu, l'auteur insistait sur le choix de ces objectifs sans quoi la plateforme n'a pas de raison d'être dans l'entreprise. De plus, toutes les autres entreprises ayant opté pour la solution blueKiwi ont fait un choix d'objectifs pour donner une raison d'être au réseau social et aussi un objectif d'action, sans quoi, la plateforme reste sans utilité pour les employés de l'entreprise. D'ailleurs, on imagine bien que le réseau social ne peut pas créer ou faire créer de toute pièce des objectifs d'utilisation de réseau social.

Dans le cas de Belgacom, la première raison d'implémentation de blueKiwi pour Monsieur Herzeele était de désengorger les boîtes mails des mails internes. Durant l'entretien explicatif que j'ai eu avec lui, il m'a indiqué que le but de l'implémentation était de voir comment le réseau social fonctionnait dans l'entreprise. On se rend compte que ces objectifs sont superflus et ne peuvent pas favoriser un bon développement pour la plateforme. De plus, Monsieur Portevin avait insisté par la suite sur ces objectifs à définir. Il est vrai que dans tous les cas étudiés des entreprises qui ont implémenté blueKiwi, les objectifs étaient clairement définis. Par exemple, pour La Poste, l'objectif était de créer de nouveaux produits et services, Orange souhaitait améliorer la performance des points de vente sur la vente des services liés aux usages

des produits⁹⁶. Selon la volonté de Monsieur Herzeele d'implémenter ce réseau social à la quasi-totalité des employés de Belgacom, il aurait dû mettre en place une implémentation stricte et rigoureuse.

Selon moi, je pense que blueKiwi peut stimuler l'innovation et la collaboration chez Belgacom. De plus, il pourrait contribuer au sentiment d'appartenance des employés et à la mise en valeur des compétences de chacun par les profils personnels riches. La communication interne serait donc améliorée et plus rapide, elle serait plus transversale.

Par la suite, je pense qu'il peut aussi y avoir des objectifs officiels ou qui peuvent survenir durant l'implémentation ou au cours de l'utilisation de l'outil.

o Public cible

Après un choix précis, déterminé et justifié des objectifs, Monsieur Herzeele devrait déterminer les employés susceptibles d'être intéressés par l'utilisation de la plateforme, autant par l'objectif de leur travail et l'aide qu'un réseau social aurait pu apporter que par l'engouement de certains face à ce genre d'outils (la génération Y). D'ailleurs, les employés de Belgacom désignés comme appartenant à la génération Y auraient pu prendre le rôle d'animateurs de communautés qui n'auraient eu aucune mal à utiliser la plateforme et à « évangéliser » les autres employés. De plus, l'ambition de Monsieur Herzeele d'intégrer la quasi-totalité des employés sur le réseau social était utopique. Tout d'abord, rassembler 17 000 personnes sur une plateforme aurait créé l'anarchie, les informations auraient été trop nombreuses et les utilisateurs en seraient devenus agacés. Ensuite, il est clair que parmi les 17 000 employés de Belgacom, un bon nombre n'ont pas besoin de ce nouvel outil, notamment les ouvriers de chantiers ou les techniciens qui se rendent chez le client pour des installations. Ainsi, seules les personnes qui ont accès à un ordinateur et à Internet seraient susceptibles d'utiliser blueKiwi à bon escient.

Cependant, il est très difficile de définir exactement qui a besoin de blueKiwi et qui n'en a pas besoin.

Je pense que d'un point de vue très large, les personnes à qui la plateforme pourrait être proposée seraient les personnes qui utilisent un ordinateur durant leurs heures de travail, c'est-à-dire les employés de bureau.

Aujourd'hui, le service qui se sert le plus de blueKiwi est l'équipe Innovation. Cette utilisation est justifiée car cela sert à accélérer l'innovation et faire fructifier les idées dans l'entreprise afin de ne pas prendre de retard quand à l'innovation des télécommunications. D'autres personnes pourraient être intéressées de continuer à l'utiliser. C'est pourquoi je pense qu'il ne faut pas tout de suite proposer une désinscription aux personnes qui rejettent blueKiwi.

⁹⁶ PDF PowerPoint blueKiwi business cases

o Clarification de la plateforme

Avant de relancer blueKiwi dans l'entreprise, je pense qu'il faut clarifier blueKiwi. Nombreuses ont été les personnes interrogées qui se sont plaintes du côté peu intuitif de blueKiwi. Ainsi, toutes les applications inutiles ou gadgets devraient être optionnelles.

o Campagne Intranet

Avant toute information sur blueKiwi, il serait judicieux pour Monsieur Herzeele de s'entourer d'une équipe de personnes pour l'aider à gérer le plan de communication. Il n'est d'ailleurs pas étonnant d'apprendre que Dell emploie une équipe de 40 personnes pour gérer le réseau social interne de l'entreprise⁹⁷. Il me paraît donc évident dans le cas de Belgacom que les employés au service communication seraient les plus à même de l'aider puisqu'ils sont professionnels de la communication.

Selon moi, une campagne Intranet serait adaptée au public cible. En effet, les employés de bureau ont tous accès à un ordinateur donc à Internet donc à l'Intranet. D'ailleurs, l'Intranet de Belgacom est un des outils les plus utilisés. Ainsi, une campagne Intranet aura toutes ses chances de toucher un maximum de personnes. De plus, c'est un média interactif, où les internautes peuvent sélectionner l'info qui les intéresse. C'est-à-dire qu'ils peuvent cliquer ou non sur les liens.

⁹⁷ Useful Social Media, White Paper « Corporate social media : an investigation into the relationship between business and social media, with 7 real-world case studies » <http://usefulsocialmedia/wp>



Figure 4 : Teasing 1 de la campagne blueKiwi sur l'Intranet

Ainsi, durant la première semaine de teasing, sur l'Intranet, les employés pourront voir un kiwi entier sur fond bleu. L'image ne sera pas cliquable pour garder le suspense.



Figure 5 : Teasing 2 de la campagne blueKiwi sur l'Intranet

Durant la deuxième semaine de campagne, nous pourrions voir un kiwi coupé en deux avec la chaire bleue. C'est en réalité le logo de blueKiwi. Cette fois-ci, l'image serait cliquable. Elle renverrait à une page explicative de la raison d'être du nouvel outil, d'un descriptif de la plateforme, des objectifs de l'outil chez Belgacom et une explication succincte de l'utilisation. Plus bas, il y aurait un lien pour s'inscrire (pour ceux qui ne le sont pas encore et qui le souhaitent).

La page explicative et descriptive de blueKiwi est une étape très importante. Elle doit contenir toutes les informations utiles au bon développement de la plateforme et à une compréhension optimale des employés, à savoir :

- Une description de l'état actuel de la communication interne dans l'entreprise et des outils utilisés.
- Une liste des problèmes rencontrés par les employés dans la communication interne.
- Une description de blueKiwi et les solutions qu'il peut apporter en général avec une liste des différents clients de blueKiwi et leur utilisation (en bref).
- Les objectifs de la plateforme chez Belgacom avec une explication de ce choix.
- Une explication de l'utilisation de blueKiwi et ce qu'il est possible de faire avec ce nouvel outil.
- Une explication et une description du rôle de l'animateur de communautés ainsi que la description de la haute importance de ce rôle parmi les utilisateurs de blueKiwi.
- Des exemples concrets de communication plus rapide et plus facile pour les employés de Belgacom.

A ce jour, même si la plateforme est plus ou moins connue dans l'entreprise, ses raisons d'être et ses objectifs ne sont pas clairs dans l'esprit de ses utilisateurs. Cette campagne ne serait pas un réel suspens parmi la totalité des employés mais cela permettra de relancer la curiosité. Et bien plus encore, elle permettra d'ajouter des explications pour ceux qui désirent poursuivre leur travail quotidien avec cet outil.

Il est à prévoir que la campagne créera du *buzz*, (traduit en français comme « bourdonnement ») une effervescence qui donnera envie aux employés de s'inscrire. Cela engendrera trop d'inscriptions par rapport à ceux qui ont vraiment une utilité concrète dans leur travail. Pour gérer ces inscriptions, une enquête peut être proposée aux utilisateurs.

o Enquête

L'enquête auprès des nouveaux utilisateurs avertis concernera l'usage, sa facilité, et de la répercussion sur le travail quotidien des employés. Cette enquête permettra d'avoir un *feed-back* de la satisfaction des utilisateurs et aussi une manière de voir si l'information était suffisante pour lancer la plateforme.

Suite à cette enquête, un lien ou une adresse serait disponible pour désactiver les comptes de ceux qui n'utilisent pas blueKiwi ou qui n'en voient pas l'utilité dans leur travail. Il est à noter que bon nombre des utilisateurs qui ont répondu à l'enquête ont émis le désir de se désinscrire, cherchant le moyen en vain. Cependant, il est certain que ce souhait de désinscription soit fortement lié au manque d'information, créant ainsi un agacement de la part des utilisateurs. Quand il ne restera que les utilisateurs qui utiliseront régulièrement la plateforme, un suivi de l'utilisation sera requis, soit pour aider les personnes qui y voient une utilité mais qui ne comprennent pas l'agacement de la plateforme, soit pour relancer l'intérêt.

o Relance de l'intérêt

Il faut faire attention à ne pas laisser tomber l'implémentation une fois que l'intérêt aura été soulevé parmi les utilisateurs. Il est vrai qu'au départ, les premiers utilisateurs découvriront blueKiwi et l'utiliseront. Seulement, l'utilisation baissera si l'attention et l'intérêt de l'utilisateur n'est pas relancé. L'intérêt a toujours tendance à retomber quand il n'est plus stimulé. C'est pourquoi il faut faire attention à toujours l'entretenir. Pour cela, l'équipe du réseau social devra penser à une relance efficace.

Chez Mondial Assistance, Erick Morazin, le responsable de la plateforme blueKiwi et directeur du service des *Global Accounts* a instauré des jeux-concours parmi les utilisateurs pour qu'ils soient toujours actifs sur la plateforme. Et cela s'est révélé être un succès.

Je pense qu'il serait judicieux d'en faire de même avec les utilisateurs de blueKiwi chez Belgacom. Déjà, les utilisateurs présents sur la plateforme seront des employés curieux d'en savoir plus et d'en faire plus sur la plateforme puisqu'ils auront choisi d'utiliser l'outil dans leur travail quotidien. Ainsi, on pourrait instaurer des *quick wins*⁹⁸ pour permettre aux personnes de se développer sur la plateforme. Par exemple, on pourrait organiser un jeu concours et offrir un prix à la personne qui aura complété son profil personnel le premier, celui qui aura diffusé le plus d'informations, celui qui aura aidé le plus rapidement au développement d'une nouvelle idée ...

Les vainqueurs de ces petits jeux concours pourront recevoir de petits prix.

Le but de cette relance de l'intérêt n'est pas de remplir le réseau social d'informations diverses mais de faire en sorte que les utilisateurs utilisent le plus possible et à bon escient la plateforme.

o Les premiers succès

Après ces recommandations, la plateforme devrait commencer à voir ses premiers succès, c'est-à-dire que l'information diffusée rendrait un *feed-back* conséquent aux personnes qui en nécessitent. De même, les projets lancés sur blueKiwi deviendraient concrets. C'est à ce

⁹⁸ Traduit par « victoires rapides » en français sur Systran (http://www.systranet.fr/?text=g&lp=en_fr)

moment qu'il faut parler de la plateforme et communiquer ses succès. Notamment, il faut exposer les victoires de la plateforme dans l'entreprise au Haut Management pour qu'il se rende compte que blueKiwi est un outil qui fonctionne dans l'entreprise et qui est utile pour les employés. D'un côté, ce sera une façon de prouver à toute l'entreprise que Belgacom peut intégrer de nouveaux outils nouvelle génération et aussi obtenir le soutien du Haut Management qui est très important pour le développement d'une telle plateforme comme dit plus haut.

O Divulguer l'information

Un projet qui marche est un projet dont on doit parler. Tout d'abord, il faut communiquer le succès de blueKiwi à l'interne. Il est important que les employés soient au courant de ce qui se passe dans leur entreprise, même si cela ne les concerne pas. Le fait d'en faire part à l'interne montre l'intérêt que l'on porte à ses employés d'une part, et participe au sentiment d'appartenance d'autre part. En effet, c'est en mettant les personnes impliquées, de loin ou de près, qu'ils se sentent impliqués.

Ensuite, comme me l'a indiqué à juste titre Pierre Portevin durant l'entretien que j'ai eu avec lui, il est important de communiquer les succès d'une entreprise aux médias, même si ce succès concerne l'interne. On peut d'ailleurs remarquer que l'APEC et Thales ont parlé de l'implémentation de blueKiwi sur Indexel, site d'information high-tech professionnelle⁹⁹. Ainsi, Belgacom devrait faire de même. Tout d'abord, ça montrerait le bon état interne de l'entreprise. De plus, ça ne peut que se répercuter en bien sur Belgacom et à blueKiwi.

O De nouveaux objectifs

Lorsque les objectifs sont remplis, il semble préférable de relancer de nouveaux objectifs business pour la plateforme. En effet, je pense qu'il est dommage de résilier l'abonnement à un tel outil une fois les objectifs accomplis. BlueKiwi est un outil tellement complet qu'il est possible de tout réaliser grâce à lui. De plus, il est clair qu'une entreprise comme Belgacom aura toujours des problèmes internes à résoudre, quels que soit leur taille. Par ailleurs, un réseau social est une belle innovation dans une entreprise, surtout pour une entreprise comme Belgacom, vendeuse de télécommunications.

Au-delà de ça, je pense que l'objectif suivant que pourrait se fixer Belgacom est une ouverture du réseau social à l'externe. Ce serait un but très attractif pour l'entreprise. De cette manière, la communication n'en serait que plus fluide et les projets n'en seront que plus rapides. Belgacom s'ouvrirait ainsi d'autres portes pouvant projeter sa marque au-delà de ce qu'elle peut faire aujourd'hui.

⁹⁹ <http://www.indexel.net/management/reseaux-sociaux-d-entreprise-deux-experiences-a-mediter-2888.html>

o De l'aide personnelle

Pour l'utilisation de l'outil et a fortiori durant l'implémentation, il est important qu'une personne compétente accompagne les utilisateurs dans l'utilisation de la plateforme. Dans l'enquête menée auprès des utilisateurs actuels, nombreux ont été les personnes se plaignant de ne pas comprendre l'agencement de la plateforme. Comme cité plus haut, il faut clarifier la plateforme, expliquer l'utilisation. Cependant, certaines personnes peuvent se sentir perdues sans explication personnelle. Pour ces employés là, il est important de proposer des cours d'utilisation ou alors de leur venir en aide de façon ponctuelle et/ou virtuelle. En restant ainsi disponible pour les utilisateurs aux questions éventuels, aux problèmes techniques, les utilisateurs se sentiront compris et épaulés.

Pour organiser cette aide et ne pas la répéter plusieurs fois à plusieurs personnes, il faut établir un plan de gouvernance. Par exemple, des groupes de travail ou des petits cours pourraient être aménagés durant les heures de pause pour guider les employés dans leur utilisation quotidienne de blueKiwi¹⁰⁰.

La personne qui serait la plus à même de pouvoir porter une attention particulière à ses personnes en difficulté est Monsieur Herzele à l'interne ou Monsieur Portevin à l'externe.

o Temps et patience

Selon Yvan Michel¹⁰¹, on ne peut pas prévoir le temps d'implémentation d'un réseau social. Cependant, il préconise de s'inquiéter de l'implémentation quand celle ci dépasse les 6 mois. Selon Anthony Poncier sur son site M2IE, l'implémentation doit se réaliser entre 6 et 18 mois¹⁰². Personnellement, je pense que devant ces informations contradictoires, il serait judicieux de décider du temps d'implémentation selon le ressenti de la personne qui s'en charge. Pour que l'implémentation et l'utilisation de l'outil se fasse au mieux, il faut être patient et laisser le temps à l'implémentation de se faire.

Ainsi, dans le cas de Belgacom, il est important de ne pas brûler les étapes. Cependant, il ne faut pas espérer que l'implémentation se fera d'elle-même. Il faut laisser une marge de manœuvre aux utilisateurs tout en contrôlant le tout. Il faut bien savoir que le réseau social professionnel n'a rien à voir dans son usage que le réseau social public tel que Facebook, par exemple.

¹⁰⁰ Bloor white paper, a business executive guide to enterprise social networking, page 9, §8

¹⁰¹ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 121

¹⁰² <http://blog.m2ie.fr/post/2009/09/12/10-pi%C3%A8ges-%C3%A0-%C3%A9viter-pour-un-projet-d%E2%80%99entreprise-2.0>

o Gérer les groupes

Selon ce qui a été indiqué plus haut, il faut faire attention à ce que les groupes respectent les objectifs business de l'entreprise pour éviter que l'utilisation de blueKiwi tende vers l'anarchie. C'est sur ce point là que les animateurs de communautés auront un grand rôle à tenir. Ce sont eux qui vont faire que le réseau fonctionne bien. Actuellement, des groupes sont déjà créés sur le réseau social blueKiwi chez Belgacom. Selon moi, certains sont inutiles et d'autres ont vraiment une utilité reconnue. Il me semblerait donc judicieux d'abandonner petit à petit ceux qui ne sont pas réellement utiles au bon développement de la communication interne et de prendre soin des groupes utiles et en créer d'autres. Pour le choix des animateurs, je pense que comme au départ, la procédure peut être la même qu'auparavant, c'est-à-dire qu'ils se désignent eux-mêmes par la création de leur groupe. Eventuellement, Monsieur Herzeele peut demander à une personne compétente de tenir ce rôle. Dans tous les cas, il faut que l'animateur de communauté tienne son rôle à cœur.

5. Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons pu voir l'utilité de blueKiwi pour Belgacom, tous les avantages que cet outil présente par rapport aux autres. J'ai détaillé les actions menées pour l'implémentation de l'outil dans l'entreprise, qui a été plutôt faible par rapport à ce qui est recommandé de faire. Ensuite, j'ai mis en exergue les questions les plus intéressantes des enquêtes menées par Monsieur Herzeele et moi-même auprès des utilisateurs de blueKiwi. Il s'avère que les utilisateurs ne sont pas contre l'idée abstraite d'un réseau social mais ne comprennent pas la raison d'être de blueKiwi chez Belgacom. Cette idée rejoint donc mon idée de départ. Enfin, j'ai décrit les recommandations que j'ai présentées à Belgacom. Il paraît évident qu'une communication claire et précise est requise pour l'implémentation d'un nouvel outil dans une entreprise, quel qu'il soit. Cette règle s'applique à plus forte raison pour un réseau social, qui est un nouvel outil pour le monde professionnel, c'est-à-dire sans feed-back d'entreprise qui l'a utilisé durant une longue période. Ainsi, la première et plus importante recommandation à faire est de communiquer sur les raisons d'être, les objectifs business, les intérêts pour l'entreprise, les intérêts pour l'employé et enfin l'utilisation pratique.

Chapitre 4 : Conclusion générale

Dans ce travail de fin d'études, vous aurez pu découvrir un nouvel outil de communication interne qui commence à faire ses preuves dans le monde professionnel : le réseau social professionnel.

Dans un premier chapitre, j'ai étudié le cas particulier de Belgacom, entreprise belge de télécommunications. Belgacom utilise aujourd'hui un nombre important d'outils de communication interne. Il paraît évident que les employés se perdent parmi les différents outils, leur utilité et leur utilisation. Ce facteur a été étudié par Monsieur Herzeele, *Senior Strategic Consultant* au service Innovation. Pour remédier à ce souci et au trop plein d'information dans l'entreprise, il a implémenté en septembre 2009 la plateforme de réseau social blueKiwi. A ce jour, aucune information n'a été donnée aux utilisateurs de blueKiwi sur la raison d'être, les objectifs, l'utilité et l'utilisation de blueKiwi. De cette manière, les employés n'ont pas compris l'arrivée de blueKiwi au sein de leur entreprise. Ainsi, certains utilisateurs ont été agacés par ce nouvel outil de communication interne s'ajoutant aux autres. L'utilisation a donc été abandonnée bien que certains employés pensent que cette initiative est formidable.

Cependant, on remarque que dans d'autres entreprises, cette même plateforme de réseau social a trouvé sa place parmi les autres outils de communication interne et parmi les employés. De plus, on peut noter que, par rapport à la théorie, l'implémentation n'a pas été effectuée correctement.

Aujourd'hui, sur le marché, il existe plusieurs entreprises qui proposent des logiciels de réseau social. Une entreprise connue internationalement, Microsoft, propose SharePoint 2010, la version améliorée de SharePoint 2007, outil de partage de contenus et portail web. Cet outil a la prétention d'être l'un des réseaux sociaux les plus structurés. On peut citer parmi les concurrents blueKiwi, outil d'origine française qui tend à se faire connaître sur l'Europe et bientôt au-delà de l'Atlantique. C'est un outil dont les clients sont de grandes entreprises telles qu'Orange ou Dassault Systèmes. BlueKiwi est un outil complet qui propose une communication facilitée avec une ouverture possible vers l'externe, c'est-à-dire les clients et partenaires de l'entreprise. Sur le territoire belge, on peut citer Knowledge Plaza. Ce réseau social est plutôt axé sur la veille. Il propose plus ou moins les mêmes fonctionnalités que les deux concurrents.

Dans un second chapitre, j'ai présenté les réseaux sociaux avec une définition complète du web 2.0. Il est vrai que pour bien comprendre ce que sont les réseaux sociaux, je ne pouvais faire l'économie de proposer une définition du web 2.0 et de son utilisation quotidienne. Cependant, il est très difficile de définir ce qu'est le web 2.0 car on ne trouve pas de définition précise à ce

sujet. Bien des spécialistes se sont penchés sur la question. Certains y sont parvenus, à l'aide d'autres définitions, à trouver une définition qui leur paraissait juste. D'autres n'y sont pas parvenus. En fait, on peut dire que le web 2.0 est une nouvelle technique de web, l'évolution du web 1.0 vers le 2.0. C'est-à-dire qu'il est devenu interactif dans le sens où l'internaute devient le centre de l'activité virtuelle. Celui-ci peut créer, commenter, rediffuser et récupérer l'information publiée. Le réseau social n'est qu'une partie du web 2.0 mais c'est l'outil qui représente le mieux le web 2.0. En effet, il regroupe toutes les fonctionnalités des autres outils 2.0 (wiki, blog, *social bookmarking*, mico-blogging ...). Grâce à ce nouvel outil, les internautes peuvent se créer un réseau de personnes (par relations amicales, familiales, professionnelles ...) et échanger avec ces personnes tout type de fichier. Cela peut aller de la vidéo à un lien de site internet. Il est très facile de s'inscrire sur un réseau social. Il suffit juste de posséder une adresse e-mail, et sur certains, avoir une limite d'âge ou être invité par un utilisateur.

Sur le web, on trouve toutes sortes de réseaux sociaux. Il y en a pour tous les types de personnes, pour toutes les passions, du plus général au plus spécifique. Par exemple, on peut trouver un réseau social spécialement tourné vers les personnes de plus de 45 ans, ou pour un public amateur de poker ou d'équitation.

Parmi les nombreuses utilités du réseau social (personnelle, pour diffuser de l'info sur un sujet précis, pour chercher un emploi ...), il y a utilité professionnelle. Pour répondre au mieux aux attentes des employés, des entreprises ont vu le jour pour proposer aux entreprises des logiciels de réseaux sociaux. L'utilisation est la même mais les objectifs sont différents. Dans ce cas-là, il s'agit de répondre aux objectifs business de l'entreprise via le réseau social. Selon les objectifs de l'entreprise, l'utilité peut varier ainsi que les fonctionnalités de la plateforme. On peut aussi parler de fonctions du réseau social. Elles sont multiples et concernent différents points de l'entreprise. Cependant, certaines fonctions sont plus ou moins récurrentes. Par exemple, un réseau social permet de favoriser l'innovation dans l'entreprise. Cette fonction n'est remplie par aucun autre outil de communication interne à ce jour. On peut aussi parler de la fonction la transversalité de la communication qu'offre le réseau social. Plus besoin d'avoir besoin du service des Ressources Humaines pour trouver une personne qui pourrait apporter de l'aide, il est aisé de la rechercher parmi les utilisateurs du réseau social. Les fonctions sont multiples et toutes plus intéressantes les unes que les autres. En soi, un réseau social n'est pas différent que d'autres outils de communication interne mais, par ses caractéristiques uniques, il fait de lui un outil devenu indispensable pour gérer la concurrence.

Les avantages du réseau social sont tout aussi nombreux que les fonctions. Parmi eux, on peut citer le fait de désengorger les boîtes mails. En effet, sur un réseau social, il est possible d'envoyer un message à plusieurs personnes à la fois de plusieurs manières différentes. Par exemple, il existe les mails du réseau social que l'on peut destiner à une ou plusieurs personnes désignées. L'utilisateur peut aussi poster un message à un groupe entier. L'avantage est de ne

pas devoir sélectionner soi-même les destinataires. On sélectionne uniquement le groupe de personnes intéressées. Cela rend la diffusion bien plus rapide et facile. Les avantages sont tous aussi nombreux que les fonctions.

Cependant, il ne faut pas ignorer les inconvénients et les limites du réseau social. Comme tout autre outil, il existe des cas où il est préférable de ne pas l'utiliser ou de ne pas se tromper quant à ce qu'il permet de faire ou ne permet pas. L'erreur qui peut être facilement commise est de penser qu'un réseau social peut résoudre les soucis d'une entreprise. Or, un réseau social reste un outil comme les autres même si son utilisation en est très différente. De même, le réseau est un outil innovant. Ainsi, à cause des préjugés portés par les utilisateurs de réseaux sociaux publics, celui à vocation professionnel peut faire naître des craintes quant à l'utilisation ludique de l'outil et à la possible perte de temps lors de son utilisation. C'est pourquoi il y a des règles à suivre pour que l'implémentation de l'outil se fasse au mieux. Il faut savoir que le réseau social est une porte vers l'entreprise 2.0. Cette forme de management est beaucoup plus ouverte et transparente que celle qui est pratiquée aujourd'hui dans les entreprises. Il s'agit de donner la parole à chacun et d'obtenir une transversalité de la communication pour tendre vers une hiérarchie plate (attention, il ne s'agit pas d'abolir la hiérarchie de l'entreprise, sans quoi, ce serait l'anarchie dans l'entreprise). Une des premières règles à suivre est celle de l'information. Comme le réseau social est nouveau dans le domaine professionnel, il faut communiquer sur sa raison d'être dans l'entreprise, sur les objectifs que l'entreprise a fixés pour son usage au sein du personnel, son utilisation et les pré-requis pour bien commencer à utiliser le réseau social (comme par exemple le rôle important des animateurs de communautés). Selon les entreprises, leur domaine d'activité et leurs objectifs, les informations à communiquer ne seront pas les mêmes. Cependant, la procédure est plus ou moins similaire. Il semble important de rappeler que la rigueur est de mise pour implémenter un tel outil dans une entreprise. Ceci est dû à la nouveauté de l'outil dans le domaine professionnel. Ainsi, il faut garder en tête l'information, essentielle pour que les employés comprennent le réseau social.

Dans le troisième chapitre de mon travail de fin d'études, j'ai analysé l'implémentation menée chez Belgacom pour blueKiwi. Tout d'abord, j'ai souligné l'utilité que peut avoir blueKiwi chez Belgacom. Il s'avère que cet outil regroupe beaucoup de fonctionnalités qu'ont d'autres outils de communication comme le chat, le partage de documents ... J'ai ensuite décrit les actions menées par Monsieur Herzele dans le cadre de l'implémentation. On se rend vite compte que le manque d'information concernant cette nouvelle plateforme est énorme et que c'est cela qui bloque une utilisation optimale de l'outil parmi les employés. C'est dans ce cadre que j'ai effectué une enquête auprès des utilisateurs de blueKiwi, qui a révélé le manque d'information auprès des utilisateurs. C'est pourquoi dans ce travail de fin d'études, j'ai énuméré les problèmes et blocages liés à Belgacom ou à l'outil. Parmi ceux-ci, on peut citer le manque d'information bien sûr, mais aussi la cannibalisation de blueKiwi par les autres outils de

l'entreprise. Il est aisé d'imaginer que les employés, ne sachant dans quel but utiliser la plateforme, l'abandonnent pour d'autres outils plus intuitifs.

Suite à l'inventaire des blocages, j'ai établie une série de recommandations qui pourraient être appliquées à l'entreprise pour que blueKiwi connaisse un véritable succès. Ces recommandations ne sont pas fixes et non-exhaustives. Cependant, il me semble primordial d'axer la nouvelle implémentation sur l'information de la plateforme à tous niveaux : la raison d'être, les objectifs définis de l'entreprise, l'utilisation et diverses autres informations importantes telles que la fonction de la communauté ou groupe et le rôle de l'animateur de communauté.

Ainsi, pour l'amélioration de la communication interne, Belgacom a opté pour une solution spécialement conçue pour les entreprises. D'autres entreprises ont fait le même choix. Cependant, de plus en plus, on peut voir que les réseaux sociaux publics entrent dans le monde professionnel. Ils sont surtout utiles pour communiquer à l'externe. Les plus utilisées à ce jour sont Facebook, Twitter et LinkedIn. De plus en plus, ces réseaux sociaux seront utilisés pour communiquer avec le public externe.

Bibliographie

Livres et articles de journaux :

- DELME (P.), ROLAND (N.), Une attitude plus qu'une technologie, PROF, mars 2010
- MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010.
- ROULEAUX DUGADE (M.), Organisation 2.0, Le Knowledge Management nouvelle génération, Ed. Eyrolles, coll. Stratégie
- GIRARDEAU (A.), *Le courrier électronique*, dans Libération, le 2 février 2010
- REMITS (J.), « Surfer au travail : pas sans risque, Le Vif/L'Express, 12 février 2010
- BAEKDAL (T.), PDF PowerPoint *Traditional to social*

Livres blancs:

- Bloor white paper, *a business executive guide to enterprise social networking*
- Useful Social Media, White Paper « Corporate social media : an investigation into the relationship between business and social media, with 7 real-world case studies »
- Useful social media, corporate social media: an investigation into the relationship between business and social media

Documents Office :

- PowerPoint PDF SeeMy Présentation Client6
- Powerpoint blueKiwi Gr-Reflect
- PDF PowerPoint blueKiwi business cases

Sites Internets

Toute l'information lue a été classée sur ce site : <http://delicious.com/hdenanteuil>

- Le blog de Frédéric Cavazza : <http://www.fredcavazza.net/2007/07/24/quest-ce-que-lentreprise-20/>
- Le blog de François Duperrin : <http://www.duperrin.com/2007/07/10/ma-definition-de-lentreprise-20/>
- Le blog d'Alain Poncier : <http://poncier.org/blog/?p=1650>
- Le blog de François Duperrin : <http://www.duperrin.com/2009/12/29/le-talon-dachille-de-lentreprise-2-0-la-decision/>
- Blog du marketing technologique : <http://marketingtechblog.com/social-media-marketing-2/intranet-social-network-- collaboration/>
- Blog Abondance : <http://blog.abondance.com/2005/11/plus-on-partage-plus-on-possede.html>
- Blog d'Eric Delcroix, Les Zéd : <http://leszed.ed-productions.com/les-definitions-du-web-20/>

- Blog d'Eric Delcroix, Les Zéd : <http://leszed.ed-productions.com/qu-est-ce-que-les-reseaux-sociaux/>
- Blog Kesako : <http://kesako.canalblog.com/archives/2006/03/10/1497142.html>
- Site d'information suisse Largeur : <http://www.largeur.com/?p=1930>
- Cuk, blog d'information suisse : <http://www.cuk.ch/articles/3710>
- Internet Actu : <http://www.internetactu.net/2006/04/21/quest-ce-que-le-web-20-modeles-de-conception-et-daffaires-pour-la-prochaine-generation-de-logiciels/>
- Le succès du web 2.0 : histoire, techniques et controverse : <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/13/35/71/HTML/index.html>
- Dessine-moi le Web 2.0 : http://www.deuxzero.com/2006/11/le_web_20_selon_olivier_le_deu.html
- La loi du 90, 9, 1 : <http://www.90-9-1.com/>
- Le Jargon Français : <http://www.linux-france.org/prj/jargonf/B/blog.html>
- Futura Sciences : http://www.futura-sciences.com/fr/definition/t/internet-2/d/wiki_3977/
- Blog de SeeMy Community : <http://seemycommunity.wordpress.com/category/entreprise-20/>
- Etudes Littéraires : <http://www.etudes-litteraires.com/figures-de-style/niveaux-de-langage.php>
- Relation Client : http://www.relationclient.net/Les-entreprises-utilisant-les-reseaux-sociaux-ameliorent-leur--relation-client-et-augmentent-leurs-ventes_a3458.html
- Good Morning Client : <http://www.goodmorning-client.com/index.php/relation-client/les-reseaux-sociaux-font-leur-entree-dans-la-relation-clients>
- Contact Distance : <http://www.contactdistance.fr/2009/02/24/la-relation-client-passera-par-les-reseaux-sociaux-ou-ne-passera-pas/>
- Communiqué de presse sur le site de l'entreprise d'At&T http://www.corp.att.com/emea/insights/pr/fr/social_111108.html
- Early Stage : <http://www.earlystage.be/what-is-the-worth-of-a-contact-in-your-network/>
- M2IE : le blog du management de l'IE et de l'entreprise 2.0 : <http://blog.m2ie.fr/post/2009/09/12/10-pi%C3%A8ges-%C3%A0-%C3%A9viter-pour-un-projet-d%E2%80%99entreprise-2.0>
- Points d'actu : http://www.pointsdactu.org/article.php3?id_article=1293
- BlueKiwi Software : <http://www.bluekiwi-software.com/fr/solutions>
- blueKiwi Software : <http://www.bluekiwi-software.com/fr/produits/fonctionalites>
- Silicon, l'actualité business et technologique : http://www.silicon.fr/fr/news/2010/02/17/c__diaz__bluekiwi_software____transformer_les_conversations_en__business__?
- Indexel : <http://www.indexel.net/management/reseaux-sociaux-d-entreprise-deux-experiences-a-meditier-2888.html>
- TeComan, la collaboration électronique au service de l'agilité des organisations : <http://www.tecoman.info/article-25670247.html>
- Microsoft Office : <http://office.microsoft.com/fr-fr/sharepointserver/fx100492001036.aspx>
- Dailymotion, émission Envoyé Spécial sur Facebook : http://upload-1.vip.dailymotion.com/video/x7m3r8_envoye-special-facebook-part-1_tech

- Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Web_2.0
- Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tude_du_petit_monde
- Wikipédia : <http://fr.Wikipédia.org/wiki/Wiki>
- Wikipédia : http://fr.Wikipédia.org/wiki/Social_bookmarking
- Wikipedia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Facebook>
- Wikipédia : http://fr.Wikipédia.org/wiki/R%C3%A9seau_social
- Wikipédia : <http://fr.Wikipédia.org/wiki/LinkedIn>
- Wikipédia : <http://fr.Wikipédia.org/wiki/Viadeo>
- Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_2.0

Annexes

Enquêtes réalisées auprès des utilisateurs de BlueKiwi chez Belgacom	82
Interviews	90
Questionnaire auprès des autres clients de blueKiwi :	102
L'histoire de l'entreprise de Damien	109
Recommandations de Fred Cavazza pour une implémentation de réseau social réussie dans une entreprise :	113
PowerPoint de présentation de mon travail en fin de stage :	114

Enquêtes réalisées auprès des utilisateurs de BlueKiwi chez Belgacom

Enquête réalisée par Frédéric Herzeele auprès des utilisateurs de blueKiwi en janvier 2010

Intranet Group Master Page

Page 1 of 3

Survey advanced result

 Back

1. How often have you visited Belgacom 2.0, also called BlueKiwi?

Answer	Total	% of responses	%
Never --> go to question 3	34		19,5%
Only once	24		13,8%
Once a month	30		17,2%
Once a week	42		24,1%
Several times a week	34		19,5%
Once a day	7		4%
Several times a day	3		1,7%
Total response: 174			

2. Why do you use it? (several answers possible)

Answer	Total	% of responses	%
It's new and innovative	56		30,1%
It's great to share ideas, give feedback	68		36,6%
It's a more direct way to interact with colleagues	36		19,4%
It helps me to work (test new ideas, have feedback on ideas, ...)	17		9,1%
Finally I can say something, it is a good way to speak up.	9		4,8%
Total response: 186			

3. Have you encountered any technical flaws when visiting Belgacom 2.0? (several answers possible)

Answer	Total	% of responses	%
I forgot my password	21		25,9%
I lost the URL link	13		16%
I faced some technical issues / problems	11		13,6%
Other, please specify:	36		44,4%
Total response: 81			

4. What is the main reason why you don't use it (at all or more often)? Only one answer possible.

Answer	Total	% of responses	%
I don't understand the objective of Belgacom 2.0	15		11,5%
I'm not interested in sharing personal information about myself	8		6,1%
I am not interested in sharing opinions or ideas with colleagues	0		0%
I do not have the time and it is redundant with Outlook	58		44,3%
The platform is not user friendly enough	24		18,3%
Topics are not relevant to me	21		16%
I did not get any invitation	5		3,8%
Total response: 131			

5. What are the other reasons? (several answers possible)

Answer	Total	% of responses	%
I don't understand the objective of Belgacom 2.0	23		14,6%
I'm not interested in sharing personal information about me	25		15,8%
I am not interested in sharing opinions or ideas with colleagues.	4		2,5%
I do not have the time and it is redundant with Outlook.	41		25,9%
The platform is not user friendly enough	30		19%
Topics are not relevant to me	29		18,4%
I did not get any invitation	6		3,8%
Total response: 158			

Thanks to Belgacom 2.0, I feel more heard as an employee.

Answer	Total	% of responses	%
No opinion/Not applicable	35		20,7%
Not at all	33		19,5%
Not really	38		22

More or less	36		21,3%
Yes	24		14,2%
Absolutely	3		1,8%
Total response: 169			

Thanks to Belgacom 2.0, I feel more engaged in Belgacom.

Answer	Total	% of responses	%
No opinion/Not applicable	26		15,3%
Not at all	33		19,4%
Not really	30		17,6%
More or less	51		30%
Yes	26		15,3%
Absolutely	4		2,4%
Total response: 170			

Thanks to Belgacom 2.0, I get more information and I can take part in project in which I would not have been involved without this tool.

Answer	Total	% of responses	%
No opinion/Not applicable	26		15,6%
Not at all	26		15,6%
Not really	31		18,6%
More or less	34		20,4%
Yes	40		24%
Absolutely	10		6%
Total response: 167			

Belgacom 2.0 fits to Belgacom values and Belgacom's culture.

Answer	Total	% of responses	%
No opinion/Not applicable	30		17,9%
Not at all	12		7,1%
Not really	17		10,1%
More or less	45		26,8%
Yes	51		30,4%
Absolutely	13		7,7%
Total response: 168			

1. Now you are using Belgacom 2.0 for several weeks, what is your global feeling? (one answer)

Answer	Total	% of responses	%
I love it	11		7,3%
I support the initial goal, but we miss deeper involvement	63		42%
I support the initial goal but usage is not easy enough for me	33		22%
I'm not convinced by the initial goal	36		24%
I completely dislike this initiative	7		4,7%
Total response: 150			

2. Do you find any interest in the content shared on this platform? (one answer)

Answer	Total	% of responses	%
I find an added value for Belgacom and for my own job	59		39,3%
I find an added value for Belgacom but not for my own job	40		26,7%
I find an added value for my own job but not for Belgacom	2		1,3%
I don't find any added value	49		32,7%
Total response: 150			

3. Tangible added value for your work made possible by this platform (several answers possible)

Answer	Total	% of responses	%
I can get useful feedbacks from colleagues	51		25,2%
I find faster answers to my questions / solutions to my problems	24		11,9%
I can identify some experts / expertises	44		21,8%

I can verify some hypothesis (quick poll)	35		17,3%
It's easier to share useful information	48		23,8%

Total response: 202

4. In your opinion, what could be improved to get the most out of Belgacom 2.0? (several answers possible)

Answer	Total	% of responses	%
Plan more / better users training	40		19,1%
Add new functionalities to the tool	30		14,4%
Enlarge the use of the platform to new topics	81		38,8%
Facilitate access (single sign on) --> to be simplified/clarified	58		27,8%

Total response: 209

5. Overall, to what extent are you satisfied with Belgacom 2.0?

Answer	Total	% of responses	%
Not at all satisfied	14		9,3%
Not satisfied	47		31,3%
Satisfied	73		48,7%
Very satisfied	15		10%
Extremely satisfied	1		0,7%

Total response: 150

6. To what extent would you recommend Belgacom 2.0 to other colleagues?

Answer	Total	% of responses	%
Certainly not	14		9,2%
Probably not	34		22,4%
Maybe, maybe not	42		27,6%
Probably	40		26,3%
Certainly	22		14,5%

Total response: 152

7. Do you plan to keep using/use Belgacom 2.0 in the future?

Answer	Total	% of responses	%
Certainly not	10		6,5%
Probably not	30		19,6%
Maybe, maybe not	38		24,8%
Probably	48		31,4%
Certainly	27		17,6%

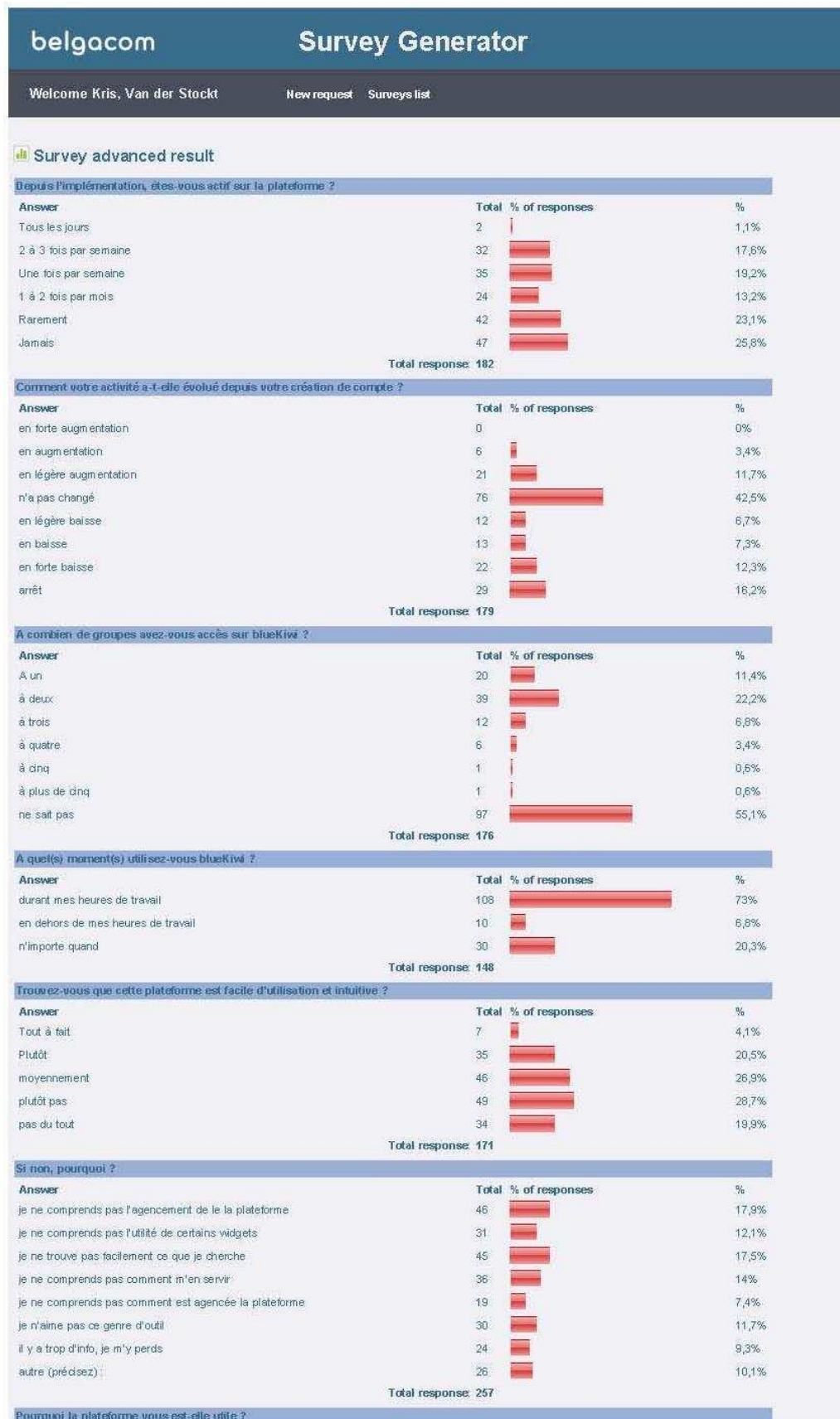
Total response: 153

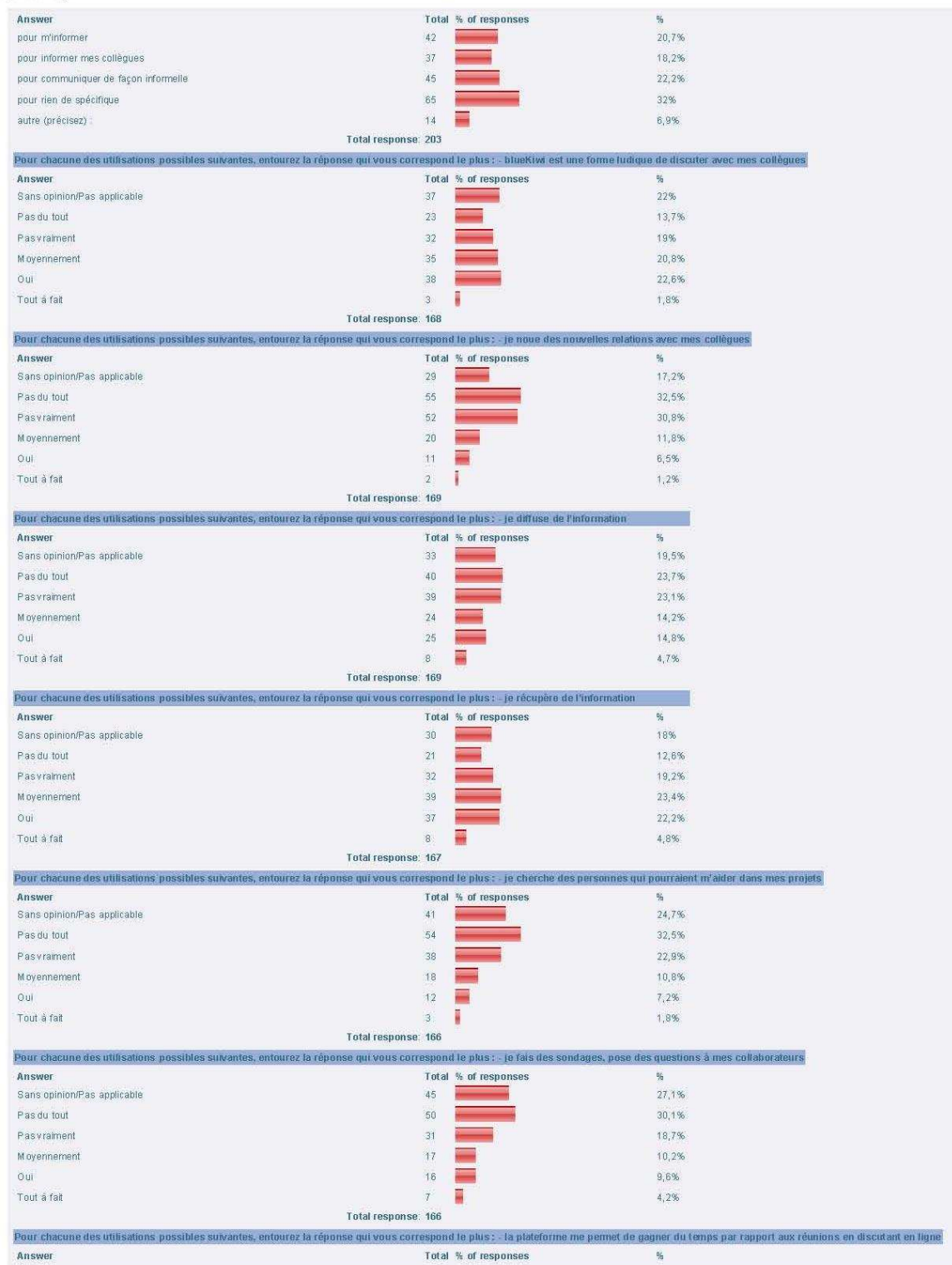
8. Your are member of (several answers possible):

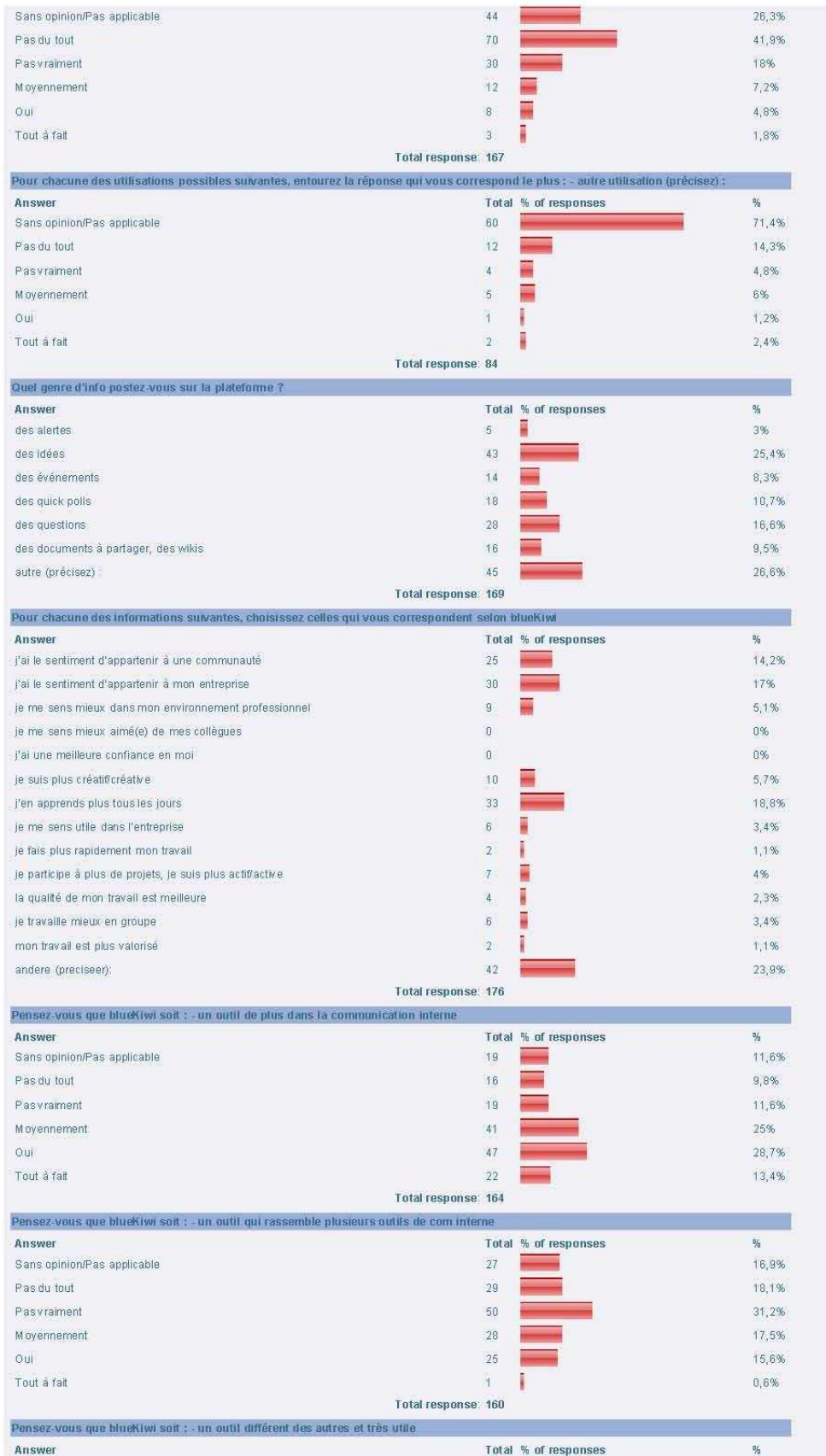
Answer	Total	% of responses	%
The PingPing Club	73		46,2%
Fair XL	30		19%
CSR Workgroup	10		6,3%
Valuing expertise @ Belgacom	25		15,8%
Mob'Aps	8		5,1%
Other	12		7,6%

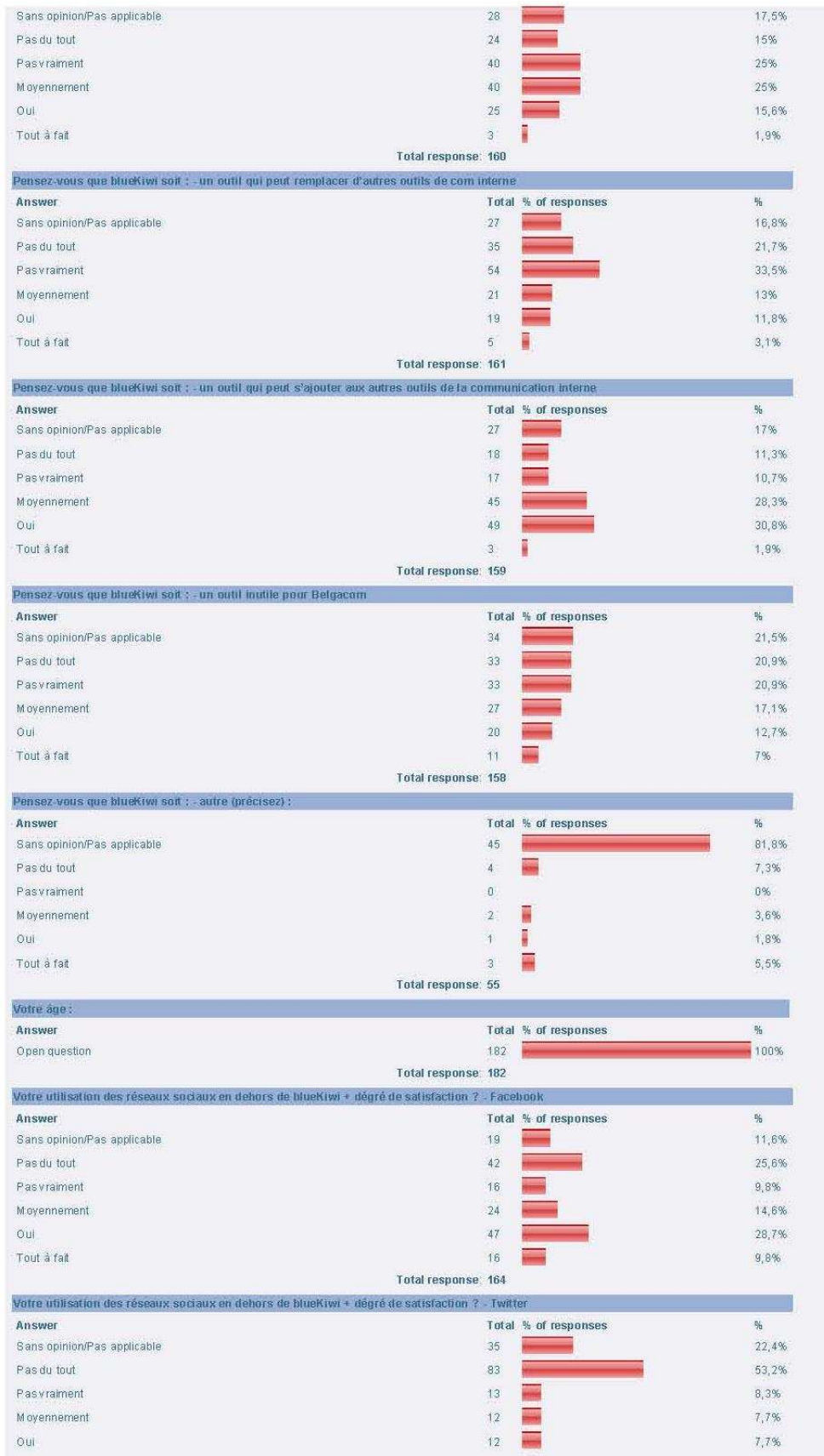
Total response: 158

Enquête réalisée par moi-même auprès des utilisateurs de blueKiwi début mai 2010 :











Interviews

Interview de Frederic Herzeele

- Qu'est ce qui a fait germer l'idée de BGC 2.0 ?

Je travaille sur Bluekiwi depuis 3 ans. La communication interne étant mauvaise chez Belgacom, j'ai décidé de mener une enquête sur comment améliorer la situation. J'ai fait un tas d'enquêtes, partout et j'en suis venu à présenter le projet d'un réseau social au Top Management.

Avec d'autres employés de Belgacom, on a eu l'idée d'un réseau social. Plein d'idées ont été proposées au Top Management et beaucoup ont été jetées aux oubliettes.

- Pour quelle(s) raison(s) avoir choisi d'implémenter un réseau social chez BGC interne ?

Le Top Management ne voulait pas vraiment entendre parler d'un réseau social au sein de l'entreprise et ils ont refusé la création de toute pièce d'un réseau social. J'ai encore cherché et j'ai trouvé Bluekiwi à l'aide de Pierre Portevin qui travaille avec nous depuis plusieurs années. J'ai représenté le projet au Top Management et ils ont fini par nous dire oui du bout des lèvres avec un budget minable par rapport au projet.

Aussi, le but d'un réseau social est développer la mobilité, la flexibilité chez Belgacom. C'est-à-dire que si une personne ne veut plus exercer son poste à Belgacom, au lieu de changer d'entreprise, il peut demander d'être muté dans un autre service, à une autre place.

Aussi, depuis qu'on a fusionné avec Proximus, récemment, avec Skynet il y a un peu plus longtemps, un réseau social peut aider à une meilleure fusion des différents groupes. Déjà, on a refait les différents secteurs de l'entreprise (EBU, CBU ...) et on a regroupé les intranets ensemble mais ce n'est pas suffisant pour que tous les employés soient soudés.

Au niveau du Top Management, ça leur permettrait de mieux connaître leurs clients. Sur le réseau social, il n'y aurait plus vraiment de hiérarchie, tout le monde serait un simple utilisateur (Pour cette raison que le Top Management craint ce nouvel outil).

Aussi, le fait que ce soit un réseau social donne un aspect ludique à l'outil (→ problème de l'outil ? Les gens ne veulent pas/ne se sentiraient pas réglo de « jouer » au travail)

- Pourquoi Bluekiwi ? (face à un autre logiciel, face à un réseau social internet >< FB et BT sur MySpace, face à un réseau social créé de toute pièce) Avantages. Savoir des autres réseaux sociaux possibles

Pour une question de budget.

- Quels sont les objectifs de BGC 2.0 ?

Il n'y avait pas vraiment d'objectifs si ce n'était de voir comment le réseau social prenait au sein de l'entreprise.

- Quel plan de communication a été réalisé dès le départ ?

Aucun à cause du budget restreint. Cependant, des animateurs de communautés (sortes de leaders d'opinion) ont été choisis dans l'entreprise pour faire prendre le réseau social dans l'entreprise. Ces personnes-là ont reçu des cours sur Bluekiwi par des employés de Bluekiwi.

- Quels étaient les objectifs au bout de 4 mois de pilote ?

Voir comment le réseau social prenait au sein de l'entreprise et tenter d'y intégrer les employés de Belgacom, forcément.

Ont-ils été atteints ? Si non, lesquels ont été atteints ?

Non, pas vraiment. Peu de gens s'intéressent à la plateforme.

- Quelle a été la réaction des managers ? Soutien, ignorance, rejet ?

Le Top Management a refusé la première proposition de réseau social interne. Ils ont accepté la seconde mais avec difficulté et le fait qu'ils n'y croyaient pas du tout. Au fond, ils redoutent un tel outil au sein de l'entreprise.

- Qui soutient BGC 2.0 ? (contact)

Les soutiens viennent quasiment tous des différents services de l'entreprise à savoir la communication (depuis que Florence et Mélanie ont repris le secteur), le service Innovation où je travaille et le service de Conchetta Fagard, événement et sponsoring.

Sinon, au niveau extérieur, il n'y a que l'entreprise Bluekiwi qui nous épaula, avec Pierre Portevin.

- Pourquoi avoir lancé un pilote et pas l'avoir implanté chez BGC directement ?

A cause du budget restreint.

- Qu'est ce qu'on peut faire sur BGC 2.0 ?

On peut remplir son profil professionnel, se décrire, voir le profil des autres employés, échanger avec eux, partager des documents, créer des communautés, créer des enquêtes rapides, générer des idées nouvelles, créer un événement, poser une question à l'ensemble des personnes de Bluekiwi et plein d'autres choses ! C'est un niveau d'interactivité qui n'existait pas encore chez Belgacom.

- Qu'est ce que tu veux qu'on puisse faire sur BGC 2.0 ?

La nouvelle chose avec Belgacom 2.0, c'est qu'on peut générer des idées, et ça, ça n'existait pas avant d'implanter Bluekiwi. Ce qui améliore la communication interne aussi, c'est le fait de pouvoir consulter les profils des autres utilisateurs et leurs centres d'intérêts, leurs passion parce que ça peut aider pour développer des idées, des nouvelles choses au sein de l'entreprise. Ce qui est aussi nouveau, ce sont les questions, les enquêtes rapides qu'on peut faire sur la plateforme.

Aussi, avec Belgacom 2.0, on pourrait permettre aux employés de créer une identité d'entreprise, un sentiment d'appartenance qui n'existe pas aujourd'hui.

- Qu'est ce qui a déjà été fait sur BGC 2.0 et qui a permis d'atteindre (partiellement) les objectifs ?

Certaines personnes ont fait le tour de Belgacom 2.0, ont posté quelques trucs mais généralement, ce sont toujours les mêmes personnes, et d'autres arrêtent d'aller sur Bluekiwi.

- Pourquoi avoir relancé le pilote pour 6 mois ?

J'estime que le projet peut vraiment se révéler intéressant et il avait besoin qu'on aille un peu plus loin dans le projet de lancement. Pour ces 6 mois, on a changé la donne et on va faire activer l'implantation en interne.

- Qu'est ce qui a changé sur BGC 2.0 pour permettre une meilleure implémentation ? (ouvert à tout le monde ...)

Aujourd'hui, tous ceux qui veulent peuvent faire la demande d'inscription. Le tchat a été ouvert aussi.

- Est-ce que les sponsors de BGC 2.0 soutiennent encore le projet ?

Oui bien sûr. Avec le service communication, on va faire un plan de communication prochainement.

- Quels sont les nouveaux objectifs ?

Les nouveaux objectifs sont de rendre rentable Bluekiwi au sein de l'entreprise. On va tout faire pour faire fonctionner le projet et démontrer au Top Management que ça marche et que c'est utile.

- Quel nouveau plan de communication est mis en place ?

Il n'est pas encore défini, mais on va le mettre en place très rapidement dans l'entreprise.

- Pour quand ?

Très rapidement !! Dans les semaines qui suivent.

- si le pilote remporte du succès, qu'est ce qui sera fait ? Nouveau plan de communication ? Changement de la plateforme (langue, design, nom) ?

De plus en plus, on va intégrer Bluekiwi à l'Intranet de Belgacom, de manière qu'à la fin, on ne perçoive même plus qu'on n'est plus sur l'Intranet ni sur une plateforme extérieure à Belgacom. On va personnaliser le réseau social pour qu'il s'intègre parfaitement à l'interne de l'entreprise.

- A quels problème(s) t'es-tu heurté ?

Le plus gros problème est les bâtons dans les roues de la part du Top Management et de l'IT Security qui ne veulent pas entendre parler d'un tel projet. Je tente tous les jours de faire avancer le projet avec, de détourner les complications des deux services.

Aussi, il est difficile de changer les habitudes des gens, surtout dans une entreprise comme Belgacom qui a un passé assez lourd (ancien monopole d'Etat), avec pas mal de pression. L'entreprise fonctionne encore de manière très hiérarchique et même si elle a beaucoup changé ses derniers temps, en partie à cause de ses terrain d'activité qui, lui-même change énormément de jour en jour. Mais selon le marché, l'évolution de Belgacom est encore trop lente. Ainsi, avec tous les changements, ce n'est pas évident de modifier tout le temps sa façon de fonctionner, de travailler. Les gens au sein de l'entreprise, selon leur provenance, n'ont pas les mêmes profils, pas les mêmes manières de travailler. Accorder tout ça demande beaucoup d'efforts.

- Est-ce qu'il y a des problèmes ou avantages auxquelles tu ne t'attendais pas ?

Non, pas vraiment, si ce n'est les problèmes avec l'IT Security et le Top Management.

- Comment les as-tu résolu ?

Je fais avec et je tente de m'en sortir

- Quels sont les autres outils de communication interne chez Belgacom ? Depuis quand existent-ils dans l'entreprise ? A quelle fréquence sont-ils utilisés ? A quoi servent-ils ?

Il y a Microsoft Share Point qui sert à partager des documents avec d'autres employés de l'entreprise et qui sert à pas mal de gens.

Il y a MS Communicator qui est une messagerie instantanée interne et qui sert à très peu de personnes. D'ailleurs, il y a des employés qui n'en connaissent même pas l'existence.

Il a aussi un service de questions à poser au Top Management mais qui ne sert à rien vu que le Top Management n'a clairement pas le temps d'y répondre et ça passe par tellement de filtres que les questions n'arrivent pas à bon port.

Il a aussi Outlook qui sert à tout le monde, autant pour les mails que pour le calendrier. Cet outil, au contraire des autres, est utilisé à outrance. Par exemple, pour poser une question à qqn, on va lui mettre un rendez-vous au lieu de l'appeler ou de lui envoyer un mail. Ce qui fait que certaines personnes se retrouvent avec des journées pleines de rendez-vous pour pas grand-chose. Du côté du mail, lorsqu'une personne envoie un mail à un groupe de personnes, la personne reçoit 15 000 mails en réponse et sa boîte mail explose. Pour ce point là, c'est là où la messagerie de Belgacom 2.0 se rend utile : un message envoyé à un groupe de personnes et l'expéditeur ne se retrouve pas envahi par les mails.

- Selon toi, qu'est ce qui a été mal effectué pour que Belgacom 2.0 remporte si peu de succès ?

J'ai commencé à implanter le réseau social de Bluekiwi à l'envers à cause des refus et des blocages de toute part. Donc dès le départ, je m'y suis mal pris mais j'étais obligé. Aujourd'hui, j'essaie tant bien que mal avec mes moyens de l'implanter correctement. Au final, je devrais y parvenir.

- Selon toi, quels sont les personnes, au sein de l'entreprise Belgacom, qui seraient susceptibles de ne pas avoir besoin de Belgacom 2.0 ? Pourquoi ?

Il y a tout un tas de personnes qui n'auront pas besoin de Belgacom 2.0 ! Et de toute manière, il n'a pas été créé pour intégrer la totalité des employés de Belgacom.

Par exemple, les gens qui n'ont pas accès à un ordinateur durant leurs journées de travail n'auront pas besoin d'intégrer le réseau social, non plus pour les gens qui passent leur journée au téléphone.

- Est-ce que tu penses que les gens vont oser mettre des infos confidentielles sur Belgacom 2.0 ?

Non, les infos ultra confidentielles se transmettront toujours par mail. De toute manière, le but d'un réseau social n'est pas de partager des infos confidentielles sinon de partager ses infos avec les autres.

Interview de Pierre Portevin**- Pour quelle(s) raison(s) avoir choisi d'implémenter un réseau social chez BGC interne ?**

Ce sont des convictions profondes. Les nouvelles technologies sont inéluctables et dans une boîte où les télécommunications sont au centre des intérêts de tout le monde, il faut avancer avec. Au-delà des télécommunications, c'est un bénéfice pour tout le monde, une facilité pour les employés à laquelle on ne peut pas être imperméable. Alors soit on y résiste, soit on se plonge dedans et on exploite la chose à fond.

- Comment avez-vous contribué à implémenté BlueKiwi au sein de Belgacom ?

En travaillant en collaboration avec Fred Herzeele et son équipe d'Innovation, nous avons conclu, en fonction du rapport fait de la communication interne, des choses à changer dans l'entreprise, qu'un réseau social était une bonne solution et j'ai proposé BlueKiwi qui est une base de réseau social interne à usage professionnel.

Ensemble avec l'équipe Innovation, j'ai aidé Belgacom à implémenter le réseau social interne BlueKiwi. La collaboration favorise le changement. Ensemble, nous avons analysé les signaux faibles de la communication interne de Belgacom pour en venir au fait : implémenter un réseau social à l'interne de Belgacom.

- Quel est votre rôle dans l'aide à l'implantation du programme ?

Pour ma part, au sein de Belgacom, j'ai accompagné l'entreprise vers les paramétrages, le lancement, les animations de BlueKiwi, tout le côté technique, en fait. J'ai aussi transmis mon savoir-faire : quand faire quoi, pour qui, pourquoi ? Quand il ne fait pas le faire ? Qu'est ce que ça veut dire ? Comment gérer le projet de groupe (communauté) ? Comment superviser que l'essor du groupe se passe bien, qu'il ne meurt pas ? ...

- Pour quelle(s) raison(s) avoir choisi d'implémenter un réseau social chez BGC interne ?

Tout d'abord, Belgacom étant une entreprise de télécommunication, il faut qu'avant de vendre des services à la pointe de la technologie (GSM super fonctionnels, Internet ultra haut débit, la TV en HD ...), l'entreprise elle-même utilise des outils à la pointe de la technologie, de la nouveauté. Et les réseaux sociaux sont les nouveaux outils, ceux qui facilitent la vie, personnelle d'abord avec les réseaux sociaux ouverts, mais aussi professionnelle ! Et cette faculté des réseaux sociaux est encore toute nouvelle ! Les réseaux sociaux et en particulier BlueKiwi transforment le mode de collaboration interne, fluidifie les échanges et soutient les projets stratégiques. C'est un facilitateur. Seulement, à Belgacom, il ne fonctionne pas comme ça devrait ...

- Quels sont les objectifs de BGC 2.0 ?

L'objectif est de créer des groupes de travail au sein de la plateforme. La base de BlueKiwi est les groupes créés. De cette manière, les gens rassemblés dans un même groupe, autour de la même problématique, autour du même sujet reçoivent des informations conséquentes, en temps réel, qui les aident à avancer dans leur travail.

Dans ces groupes de travail, dans ces communautés, il n'y a pas qu'un reçu d'information (sinon, c'est juste de l'Intranet Top Down) mais c'est un réel partage d'information large. Il s'agit de faire profiter sa connaissance à un grand nombre de personnes dans l'entreprise.

- Avez-vous aidé à implanter BlueKiwi ailleurs qu'à Belgacom ?

Je suis actuellement deux projets de BlueKiwi dans des entreprises belges mais rien n'est encore fait.

- Qu'est ce qu'on peut faire concrètement sur BGC 2.0 ?

Il faut comprendre qu'avant tout, sur BlueKiwi ou Belgacom 2.0, on crée des groupes et/ou on intègre des groupes. Après avoir compris ça, on peut tout faire. Où qu'on aille, dans n'importe quel groupe, on peut partager n'importe quel type d'info : des documents Word, PDF, Excel, des liens URL ... On peut aussi poser des questions, lancer des sondages, poster des commentaires, envoyer des messages ... Et au-delà de partager de l'information, il s'agit aussi de partager de la connaissance, la connaissance de chacun. Qui de nos jours, utilise toute la connaissance qu'il ou elle a acquis ?

- Qu'est ce que les employés Belgacom sont amenés à faire sur BGC 2.0 ? Comment doivent-ils s'en servir, dans quel but ?

Les employés Belgacom sont amenés à aller sur Belgacom 2.0 ! Mais pour ce faire, au départ, nous avons désigné des animateurs de communautés, des responsables de groupe ou des power-users. Ces personnes sont censées être responsables d'un groupe particulier (ou plusieurs) et sont censées le maintenir en vie et surtout le nourrir tout le temps. En même temps et surtout durant la phase de lancement de la plateforme, ils doivent inciter les gens, les employés à partager leurs infos sur la plateforme. Exemple : si une personne envoie un mail groupé, le responsable doit lui rappeler de mettre ces infos sur le réseau social interne afin d'en faire profiter un large panel de personnes, plus large que les personnes désignées dans son mail.

Tout cela implique un usage rigoureux de la plateforme BlueKiwi, ce n'est pas un réseau social pour s'amuser, c'est un réel outil de travail.

- Est-ce que tous les utilisateurs Belgacom 2.0 ont accès à au moins une communauté sur Belgacom 2.0 ? (Belgacom 2.0 café)

Oui. Belgacom 2.0 café est le groupe de base du réseau social. Chaque utilisateur de Belgacom 2.0 y est.

- Selon vous, pourquoi Belgacom 2.0 n'est pas une réussite à ce jour chez Belgacom ?

Pour implémenter BlueKiwi au sein d'une entreprise, il y a une méthodologie à suivre. Tout d'abord, il y a une grosse étape de Change Management à faire et le changement n'est pas toujours facile, il faut donc vaincre le statisme et le refus d'évoluer. Il faut forcer les gens à changer leurs habitudes. Au temps de l'apparition du mail, ça a été la même révolution dans les entreprises.

Dans la méthodologie d'application, il faut expliquer à l'ensemble du personnel de l'entreprise la raison d'être d'un groupe, définir ses usages ... C'est un réel travail de formation à réaliser, à l'interne, comme à l'externe ! Parce qu'un projet qui marche, c'est un projet dont tout le monde doit être au courant. Malheureusement, cette méthodologie n'est pas appliquée à Belgacom.

- Que changeriez-vous pour que ça se lance véritablement ?

Je pense qu'il aurait fallu de lancer véritablement la plateforme au lieu de lancer un pilote. Mais Fred Herzele a agi ainsi parce qu'il n'en avait pas le choix.

- Selon vous, quels sont les personnes, au sein de l'entreprise Belgacom, qui seraient susceptibles de ne pas avoir besoin de Belgacom 2.0 ? Pourquoi ?

Les personnes qui n'ont pas besoin de Belgacom 2.0 sont les personnes qui n'ont pas besoin de partager de l'info. Il faut savoir que le partage d'info est une priorité sur BlueKiwi. C'est-à-dire qu'une personne qui gère un projet transversale, avec des employés de niveau différent, est amenée à utiliser Belgacom 2.0. Quand le volume d'info à faire partager est conséquent, il faut utiliser BlueKiwi, c'est LA solution et ça crée une interactivité qu'on ne trouve sur aucun autre outil interne. D'ailleurs, la masse critique d'interaction entraîne une évolution de l'entreprise, qui entraîne suffisamment d'information pour que j'y contribue et ainsi de suite, c'est un effet boule de neige.

- Selon vous, quels sont les facteurs bloquants à la réussite de Belgacom 2.0 ?

La mauvaise chose qui s'est passé chez Belgacom lors de l'implémentation de Belgacom 2.0, c'est que tout le monde a attendu que Belgacom 2.0 donne des résultats et fasse ses preuves avant de vraiment l'utiliser.

- Selon vous, quels sont les facteurs de réussite de Belgacom 2.0 ?

C'est la rigueur de la gestion du projet mis en œuvre de la méthodologie, la synergie entre les départements : Innovation, la communication interne et IT, mais qui est aussi un frein dans le sens où l'Intranet et BlueKiwi sont totalement déconnectés.

Il y a aussi la praticité de BlueKiwi.

Interview de Florence Coppenolle**Comment fonctionne la politique de communication chez Belgacom ?**

La politique de com chez Belgacom est une évolution constante, un reflet de l'action de l'entreprise, de la stratégie de l'entreprise. Et au départ d'une bonne politique de com dans une grosse entreprise comme Belgacom, il est urgent d'avoir un bon management qui assure une bonne visibilité, une bonne transparence dans l'entreprise et dans les médias.

Dans une entreprise comme Belgacom, qui vend de la nouvelle technologie, tout est communication. Il y a le département communication, certes, mais il y a aussi le département marketing, qui travaille sur l'identité de la marque, il y a le département sponsoring, event, CSR (Corporate Social Responsibility) qui travaillent sur la visibilité de notre société sur le terrain par des événements. Il y a aussi la communication financière qui travaille sur la communication financière, naturellement. Il y a aussi le lobbying, ce qu'on appelle le GPA (Group Public Affair) qui donne des explications à nos parties prenantes, c'est-à-dire les cabinets ministériels, les parlementaires, les sociétés de consommation, les associations d'intérêts ...

Le département communication est organisé en 3 équipes :

- L'équipe communication interne qui communique avec les 17 000 personnes de l'entreprise
- L'équipe presse qui communique avec les médias
- L'équipe corporate interne et externe qui communique sur le rapport annuel par exemple, qui fait la présentation corporate de l'entreprise à l'interne et à l'externe, qui organise des événements comme la communication strategy group

La mission générale de notre département est d'être un partenaire du management, nous sommes des facilitateurs, des courroies de transmission d'un message. Nous devons non seulement le transmettre mais aussi le rendre compréhensible.

On fait beaucoup de Top Down mais on tend à faire de plus en plus de Bottom Up, relater ce qui est fait sur le terrain pour donner envie de faire partie de Belgacom et donner un ou des visages humain(s) à l'entreprise.

Pour cela, nous avons établi un plan en 3 ans avec une ligne de conduite : nous avons quatre points phare pour atteindre nos objectifs de bonne réputation :

1. proactivity : bien faire l'agenda com
2. coherence : one voice policy, c'est-à-dire faire attention à ne pas se contredire et toujours aller dans le même sens de ce que l'on veut dire
3. pride : faire valoir les succès du groupe, les compétences, les talents
4. identity : donner des raisons d'envie de faire partie de Belgacom, donner un visage humain à l'entreprise et transmettre nos valeurs (Respect, Can do, Passion) Il faut donc se poser des questions : est ce que ce que je fais réponds aux valeurs de Belgacom ? Est-ce que je corresponds aux lignes de conduite de mon entreprise ? Ce sont les objectifs personnels de chaque employé chez Belgacom.

C'est le management qui donne les lignes de conduite.

Comment cela fonctionnait-il avant ?

Avant, la communication était très plate et divisée. Il n'y avait pas vraiment d'équipes et il était difficile d'atteindre les bons publics et il y avait un déficit de réputation très clair. Il fallait changer, restructurer l'entreprise et retrouver une identité pour la transmettre à nos publics. C'est pourquoi, aujourd'hui, l'équipe com a totalement été remaniée.

Qu'est ce qui a fait que Belgacom ait changé de cap, notamment en communication ?

Depuis 15 ans, Belgacom change. Et dernièrement, dans nos produits et services, nous avons regroupés tous nos produits dans un pack. Avant, ils étaient tous dispersés et les clients avaient du mal à saisir les différences.

Il faut savoir qu'avant que notre entreprise change, c'est la société qui a changé, les technologies, ce qui est notre domaine et nous en sommes dépendants. Ainsi, la technologie a changé nos produits et services (aujourd'hui, nos principaux revenus viennent de produits que nous ne vendions pas il y a 10 ans !) et le département communication tente de faire suivre ce changement à toute l'entreprise, en

interne. Il faut d'abord fidéliser nos employés avant de pouvoir fidéliser, souder les liens avec le client.

A l'aide de nos 40 personnes dans l'équipe, nous faisons connaître d'activité de chaque Business Unit (BU)

En interne, nous avons 3 équipes :

- L'équipe interne HR s'occupe de communiquer les informations pratiques pour le personnel.
- L'équipe internal et external corporate s'occupe de tout ce qui est organisation au sein de l'entreprise, les nouvelles ...
- L'équipe internal business com communique avec chaque business unit par le biais d'un simple point of contact (EBU, CBU, SDE)

En gros, nous sommes l'agence de communication de Belgacom. Nous aidons à développer une communication adaptée.

Quels sont les outils utilisés pour la communication ?

D'abord, nos outils de communication interne ne sont pas très performants. Ils ne sont pas bien adaptés et ne touche pas suffisamment de personnel. Nous n'avons pas d'idées précises de l'impact que ça apporte et le feed-back est faible.

- L'intranet est notre plus gros média interne. La Home Page est faite comme une Une de journal mais en temps réel. Toutes les Home pages sont rassemblées sur la Home page principale. D'ailleurs, nous tendons à faire disparaître les autres intranets au profit d'un seul et unique intranet très complet.

L'intranet sert à archiver, développer des dossiers, développer des sites.

Sur l'intranet, on trouve aussi des banners sur la Home Page et des news sur l'entreprise.

C'est du Top Down et la gestion de l'intranet se fait dans la section com. Quelques sections de l'intranet sont gérées par d'autres personnes mais la gestion générale se passe dans notre service.

- Younited. C'est le journal interne de l'entreprise. Il est envoyé au domicile des 17 000 employés de Belgacom. Parfois, nous faisons des numéros spéciaux pour des événements, par exemple.
- Mailing. Nous faisons des mails spéciaux pour des listes de destinataires spéciaux. Parfois, c'est un mail du CEO, parfois, c'est un mail du management pour tout le monde. Il y a un lay-out spécial. Ça s'appelle groupe info ou local info.
- Affichage. Dans les bâtiments de Belgacom (même dans les districts), on trouve de l'affichage.
- Sur les écrans d'ordinateurs, on trouve en écran de veille de l'affichage. Les thèmes dépendent tout à fait du moment.
- Un peu aussi, nous tendons vers l'utilisation des outils nouvelle technologies. Par exemple, le CEO a envoyé ses vœux de la nouvelle année par SMS à tous ses employés. Les cartes de vœux ont toutes été électroniques aussi. Le passage du papier à l'électronique n'a pas posé de problèmes.
- Aujourd'hui, nous avons aussi le réseau social blueKiwi mais pour l'instant, c'est un échec.

En externe, nous avons d'autres outils :

- le site Belgacom.com est un site corporate. Il présente l'entreprise, les résultats financiers, le rapport annuel, du streaming sur les AG ...
- Belgacom a aussi des outils pour gérer son e-réputation : nous avons un compte Twitter pour le corporate et un blog press sur Skynet. Ce sont des outils plus souples. Il n'y a pas beaucoup de visites mais l'utilisation reste encore un peu brouillon.

Ensuite, nous utilisons aussi tous les outils traditionnels :

- les communiqués de presse
- Les conférences de presse
- Les interviews
- Les rencontres informelles. Ce genre de rencontre entre membre du personnel et un journaliste permet une libre expression et une garantie de ne pas avoir d'article à la clé. On appelle ça aussi off the record et ça permet de faire passer des arguments en faveur de l'entreprise ainsi que de la faire connaître.
- Les voyages de presse

Chez Belgacom, personne n'a le droit de s'adresser à la presse sans passer par le service. Dans ces cas-là, il a le rôle d'analyser les questions, de choisir si on y répond ou pas et, si oui, de les rediriger vers la bonne personne. Ce système a été mis en place pour respecter la one voice policy. Il faut faire très attention à ne pas donner de mauvaises informations et à prendre les sujets sensibles avec précaution. C'est pourquoi on briefe les personnes qui sont susceptibles de prendre la parole en public pour parler de Belgacom.

Le Top Management donne des interviews régulières sur la stratégie de l'entreprise et dans nos outils de communication externes, après, on fait attention à illustrer le message du CEO.

En conclusion, nos outils de communications sont plutôt traditionnels mais ils sont sympas et efficaces.

Quelle est la part du budget communication ?

Le budget communication, par rapport au budget total, est très faible. En effet, le coût d'un article de journal n'est pas très élevé et la communication interne traditionnelle ne requiert pas énormément d'investissements financiers.

80% de notre budget annuel est affecté avant même d'avoir le budget lui-même. Il est utilisé pour nos obligations : le rapport annuel, les assemblées générales ..., toutes les priorités de l'entreprise en fait.

Les 20% restants servent à faire des Fix Mobile Study, ce sont des opérations ponctuelles et spéciales.

Interview de Loïc Van Cutsem**Combien avez-vous investi dans le projet blueKiwi ?**

Par décision de ma chef Concetta Fagard et mon prédécesseur, nous avons investi 15 000 € dans le projet.

Depuis lors, l'utilisez-vous beaucoup ?

Malheureusement non, nous avons et utilisons très peu Belgacom 2.0. Tout d'abord, nous avons été pris dans le rush par le rapport annuel, sur lequel nous travaillions à l'époque du lancement de la plateforme (fin 2009). Etant donné notre part de responsabilité dans l'investissement au projet et notre par investissement personnel aussi, nous avons décidé d'en tirer parti tout de même : nous avons publié sous forme de wiki notre version brouillon de notre partie du rapport annuel en demandant à nos collègues de le commenter. Ça a plus ou moins marché dans le sens où il y avait des gens qui n'avaient pas eu accès à leur nom d'utilisateur et à leur mot de passe parce que le mail d'invitation était dans leur dossier spam.

Cependant, avec les collaborateurs que nous avons sur la plateforme, nous avons développé, dans la communauté CSR, 3 groupes de partages. Tous nos employés n'ont pas suivi le mouvement donc, pour ceux là, nous sommes retournées à l'ancienne version : par mail. C'est moins pratique mais c'est connu et utilisé de tous.

Ceux qui n'ont pas adhéré à la nouvelle façon de travailler sont les gens plus âgés qui étaient plutôt réticent à ce genre d'outil.

De manière générale, nous avons reçu peu d'attention, de réaction face à blueKiwi.

Par ailleurs, plusieurs se sont demandé quelle était la différence, la valeur ajoutée par rapport à SharePoint. C'est d'ailleurs une question que je me pose moi-même.

Au-delà du souci de nom d'utilisateur et du mot de passe, j'ai aussi repéré que nous ne pouvions pas avoir accès à toutes les versions de notre document wiki. C'est une petite remarque mais selon moi, c'est une fonctionnalité qui devrait exister.

Que pensez-vous du projet blueKiwi ?

L'idée est bonne, certes, mais nous n'avons pas de ressources, pas d'explication quant à l'utilité, la fonction et l'utilisation. Encore une fois, par rapport à SharePoint, la différence est subtile, si ce n'est que sur blueKiwi, la fonctionnalité des sondages, des votes en tant qu'utilisateur est ingénieuse. Au-delà de ça, je ne vois pas trop l'utilité de blueKiwi lui-même. Pour la gestion de documents, nous avons déjà SharePoint.

Si nous parvenions à la conclusion de relancer avec une véritable implémentation la plateforme blueKiwi, seriez-vous prêt à vous engager avec nous, à inciter les employés à l'utiliser et à l'utiliser, vous en premier ?

Je ne suis pas très favorable à cet outil, blueKiwi (différent de l'idée du réseau social en général). Je ne suis pas convaincu du rendu de productivité que cela peut rendre. J'aurais besoin de plus d'infos pour être ambassadeur de la plateforme. D'ailleurs, au niveau de l'entreprise tout entière, nous aurions besoin d'un changement de comportement pour accepter un tel outil innovant au sein de

notre entreprise. Et puis, au final, je craindrais que blueKiwi crée un clivage générationnel : entre les jeunes employés qui sont nés avec ces outils et les plus anciens, qui n'ont jamais vu ça et qui seraient plus réticents à leur utilisation.

Et au-delà de l'outil, nous avons, nous, dans le groupe CSR, besoin d'un outil qui fédère les employés et qui pourrait s'ouvrir à l'externe, un outil qui pourrait nous faire communiquer de manière plus intelligente avec nos parties prenantes extérieures. Est-ce que blueKiwi est capable de ça ?

Questionnaire auprès des autres clients de blueKiwi :**Interview de Finaref****1. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?**

Crédit à la Consommation

2. Quelle est la taille de votre entreprise, en matière de personnel ?

2500 collaborateurs chez Sofinco et 1460 chez Finaref à fin 2008

3. Depuis quand la plateforme BlueKiwi est-elle implémentée dans votre entreprise ?

BlueKiwi est déployé depuis 2007 à Finaref, et étendu à Sofinco en 2008.

4. Qu'avez-vous fait, en amont, pour préparer l'implémentation de Bluekiwi au sein de votre entreprise ? (plan de communication, cours d'utilisation de la plateforme ...)

Plan de communication → jeu concours autour de l'innovation, et du développement durable

Cours de formation de l'outil → individualisé, e-learning, en groupe

5. Lors de son implémentation, qui a supporté ce projet ? (Top Management, différents autres services ...)

La cellule innovation « sponsorisée » par un DGA. (Directeur Général d'Administration)

6. Après combien de temps la plateforme a-t-elle atteint son niveau de croisière en terme d'utilisateurs ?

En constante augmentation

7. Approximativement, quel est le pourcentage de population de votre entreprise qui utilise BlueKiwi actuellement ? (l'étendue des utilisateurs sur le réseau social)

Environ 10%

8. Est-ce que l'insertion de la plateforme de réseau social au sein des membres du personnel a été rapide ?

Oui

9. Vous êtes vous confronté(e) à des problèmes lors de l'implémentation du réseau social au sein de votre entreprise ?

Oui

10. Si oui, lesquels ?

Faire adopter une attitude « 2.0 » aux utilisateurs.

11. Comment les avez-vous résolus ?

Démonstrations

12. Est-ce que la plateforme BlueKiwi a remplacé d'autres outils de communication interne ou est-ce juste un (autre et) nouvel outil ?

Il s'agit d'un nouvel outil

13. A quoi sert la plateforme concrètement au sein de votre entreprise ?

Plateforme véhiculant des idées autour de l'innovation

14. La plateforme est-elle ouverte à l'externe ? (clients, fournisseurs ...)

NON

15. Maintenant que la plateforme est installée, avez-vous encore besoin de soutenir son utilisation par des plans de communication ou autre ? Si oui, comment ?

Plan de communication et formations continues

16. Comment mesurez-vous la productivité (rapport engagement/ROI) apportée par cette plateforme ?

Ces informations sont disponibles sur la plateforme Inside

Interview de Mondial Assistance – Erick Morazin, Directeur du service des Global Accounts**1. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?**

Secteur de l'assistance. Services BtoB et BtoC ou BtoBtoC. Produits d'assistance, de rapatriement, d'assurance routière, de service à la personne ...

Services pour entreprises

Sous-traitance

2. Quelle est la taille de votre entreprise, en matière de personnel ?

10 000 salariés. CA = 1 millions 70 000€.

Leader mondial de l'assistance.

3. Depuis quand la plateforme BlueKiwi est-elle implémentée dans votre entreprise ?

Fin 2007 courant 2008

4. Qu'avez-vous fait, en amont, pour préparer l'implémentation de BlueKiwi au sein de votre entreprise ? (plan de communication, cours d'utilisation de la plateforme ...)

Des deadlines de remplissage de profil, notamment pour le GA Day (séminaire annuel), avec des questions au sujet de BlueKiwi et des lots à gagner au final → côté ludique de l'incitation à utiliser ce nouvel outil.

Aussi, il y a eu des formations de ½ journée, étalées sur 2 ou 3 semaines, pour des groupes de 5 à 7 personnes de manière à se familiariser avec l'outil.

5. Lors de son implémentation, qui a supporté ce projet ? (Top Management, différents autres services ...)

C'est l'équipe toute entière. Dans la seule communauté de BlueKiwi, il y avait des chefs de projets qui animaient des sujets, plus ou moins sérieux, aidé par des groupes de 4 personnes.

6. Après combien de temps la plateforme a-t-elle atteint son niveau de croisière en terme d'utilisateurs ?

Assez vite, surtout que des deadlines ont été imposées sous forme de jeu.

7. Approximativement, quel est le pourcentage de population de votre entreprise qui utilise BlueKiwi actuellement ? (l'étendue des utilisateurs sur le réseau social)

Un groupe d'un 40taine de personnes. L'équipe Global Account = Comptes internationaux, un groupe qui a des relations avec ses partenaires globaux. Ils sont implantés dans le même bureau à Paris, après un déménagement, et au départ ne se connaissaient pas et sont de grands voyageurs. L'équipe a donc décidé de trouver un outil qui fédère les membres de l'équipe, qui fasse qu'ils se connaissent et partagent entre eux.

Il y a des différences d'attitudes entre les différents utilisateurs : certains aiment ce nouvel outil et d'autres qui préfèrent les anciens outils ou la communication verbale mais qui adhèrent quand même à BlueKiwi. Certains sont plus actifs que d'autres et souvent, ce sont les plus réservés. Sur la plateforme, il n'y a plus de hiérarchie, tout le monde est un simple utilisateur.

8. Est-ce que l'insertion de la plateforme de réseau social au sein des membres du personnel a été rapide ?

Oui.

9. Vous êtes vous confronté(e) à des problèmes lors de l'implémentation du réseau social au sein de votre entreprise ?

Lors de l'implémentation non, mais au cours de l'utilisation oui

10. Si oui, lesquels ?

Les utilisateurs étaient déstabilisés quand BlueKiwi modifiaient l'aspect visuel de la plateforme. Leurs habitudes étaient chamboulées.

11. Comment les avez-vous résolus ?

Un temps de réadaptation au réseau social était requis à ce moment là.

12. Est-ce que la plateforme BlueKiwi a remplacé d'autres outils de communication interne ou est-ce juste un (autre et) nouvel outil ?

BlueKiwi était un nouvel outil de formation d'esprit d'équipe mais il a été cannibalisé par SharePoint qui est un outil bien plus structuré que BlueKiwi.

13. A quoi sert la plateforme concrètement au sein de votre entreprise ? Quels en sont/étaient les objectifs à atteindre ?

C'était un outil pour former un esprit d'équipe. L'objectif a été atteint avec succès

14. La plateforme est-elle ouverte à l'externe ? (clients, fournisseurs ...)

Non

15. Maintenant que la plateforme est installée, avez-vous encore besoin de soutenir son utilisation par des plans de communication ou autre ? Si oui, comment ?

Non. Et d'ailleurs, une question se pose dans l'équipe au sujet de BlueKiwi : maintenant que l'objectif a été atteint avec succès, est-ce qu'on donne un nouvel objectif à la plateforme ou est-ce qu'on laisse tomber l'outil ? Avec l'utilisation de SharePoint, il est préférable d'abandonner l'outil. C'est comme les réseaux sociaux connus : ça a été un effet de mode et il est retombé, c'est fini pour lui.

Pour imaginer un nouvel objectif de relance, on pourrait imaginer qu'il pourrait servir à former les nouvelles recrues mais mon équipe est assez jeune et le turnover est faible.

16. Comment mesurez-vous la productivité (rapport engagement/ROI) apportée par cette plateforme ?

On ne la mesure pas. C'était un objectif très spécifique et qui ne demandait pas de mesure.

Interview de Dassault Systèmes

1. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

PLM (Product Lifecycle Management) Softwares

2. Quelle est la taille de votre entreprise, en matière de personnel ?

7000+

3. Depuis quand la plateforme BlueKiwi est-elle implémentée dans votre entreprise ?

Mars 2009

4. Qu'avez-vous fait, en amont, pour préparer l'implémentation de BlueKiwi au sein de votre entreprise ? (plan de communication, cours d'utilisation de la plateforme ...)

Exec sponsor, organisation dédiée à l'animation de ces communautés

5. Lors de son implémentation, qui a supporté ce projet ? (Top Management, différents autres services ...)

Patron des ventes indirectes

6. Après combien de temps la plateforme a-t-elle atteint son niveau de croisière en terme d'utilisateurs ?

Toujours en croissance car déploiement interne piloté en fonction des initiatives business lancée + déploiement externe débuté en juillet 2009

7. Approximativement, quel est le pourcentage de population de votre entreprise qui utilise BlueKiwi actuellement ? (l'étendue des utilisateurs sur le réseau social)

15% des gens en interne (population ventes et avant ventes principalement)

8. Est-ce que l'insertion de la plateforme de réseau social au sein des membres du personnel a été rapide ?

Oui (2 mois pour core team, 2 mois pour interne étendu)

9. Vous êtes vous confronté(e) à des problèmes lors de l'implémentation du réseau social au sein de votre entreprise ?

Pas de problèmes majeurs mais un outil supplémentaire à gérer

10. Comment les avez-vous résolus ?

L'intérêt de la plateforme est rapidement devenu évident pour tous les utilisateurs

11. Est-ce que la plateforme BlueKiwi a remplacé d'autres outils de communication interne ou est-ce juste un (autre et) nouvel outil ?

On constate surtout un impact sur les modes de communication. Apparition de nouveaux contenus d'une nouvelle façon d'interagir

12. A quoi sert la plateforme concrètement au sein de votre entreprise ? Quels en sont/étaient les objectifs à atteindre ?

Construction d'un écosystème étendu (L'entreprise et son réseau de distribution indirect) pour partage de documents, d'expertise de know how etc.

13. La plateforme est-elle ouverte à l'externe ? (clients, fournisseurs ...)

Réseau de distribution

14. Si oui, avez-vous un feed-back conséquent, utile et exploitable par la suite pour votre entreprise ?

Oui. Nouveau documents d'aide à la vente créés par la communauté, diminution du temps nécessaire pour trouver la bonne info, le bon expert et donc diminution du cycle de vente
Satisfaction des employés et des revendeurs
Image corporate améliorée (utilisation d'outils de communication et d'interaction modernes)

15. Maintenant que la plateforme est installée, avez-vous encore besoin de soutenir son utilisation par des plans de communication ou autre ? Si oui, comment ?

Oui pour la génération de contenu intéressant pour soutenir l'intérêt de l'utilisation de cette plateforme. Plan d'animation définis et exécutés par les responsables de communautés

16. Comment mesurez-vous la productivité (rapport engagement/ROI) apportée par cette plateforme ?

Chiffre d'affaire généré / coût de l'organisation

Chiffre d'affaire généré par les offres produits faisant l'objet d'une communauté.

17. Comment en relayez-vous les succès ? (ex : gérer une idée après qu'elle ait germé sur le réseau social)

La communauté relaie elle-même ses succès par duplication

Interview de Lyonnaise des Eaux**1. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?**

Les Utilities (eau)

2. Quelle est la taille de votre entreprise, en matière de personnel ?

10 000 personnes

3. Depuis quand la plateforme BlueKiwi est-elle implémentée dans votre entreprise ?

Juillet 2009

4. Qu'avez-vous fait, en amont, pour préparer l'implémentation de BlueKiwi au sein de votre entreprise ? (plan de communication, cours d'utilisation de la plateforme ...)

- Identification des réseaux humains préexistants.
- évangélisation de leurs leaders, pour qu'ils acceptent de passer d'une animation traditionnelle (email, etc....) à une animation via une plate-forme communautaire.

- Lancement de quelques communautés correspondant à ces réseaux humains préexistants
- Pas de plan de communication en dehors de la population de ces réseaux. Déploiement de type « viral » : déploiement par les membres des communautés et le bouche à oreille. La « frustration » (« Comment se fait-il que je n'y sois pas ? ») étant l'un des principaux moteurs.
- Pas de guide d'utilisation.

5. Lors de son implémentation, qui a supporté ce projet ? (Top Management, différents autres services ...)

Le Pole Collaboratif de la DSI et les animateurs des différentes communautés

6. Après combien de temps la plateforme a-t-elle atteint son niveau de croisière en terme d'utilisateurs ?

On ne peut pas parler de vitesse de croisière pour la plateforme en général, car cela évolue avec chaque nouvelle communauté créée. Les premiers groupes ont atteint leur vitesse de croisière en 3 ou 4 mois.

7. Approximativement, quel est le pourcentage de population de votre entreprise qui utilise BlueKiwi actuellement ? (l'étendue des utilisateurs sur le réseau social)

14 % (850), sachant que toute la population y a physiquement accès.

8. Est-ce que l'insertion de la plateforme de réseau social au sein des membres du personnel a été rapide ?

Au sein des communautés concernées, oui, très.

9. Vous êtes vous confronté(e) à des problèmes lors de l'implémentation du réseau social au sein de votre entreprise ?

Oui

10. Si oui, lesquels ?

Principalement gérer les impacts des changements fonctionnels réalisés par l'éditeur, qui va assez vite, parfois trop.

11. Comment les avez-vous résolus ?

Du temps et de la patience

12. Est-ce que la plateforme BlueKiwi a remplacé d'autres outils de communication interne ou est-ce juste un (autre et) nouvel outil ?

Seuls certains « forums » préexistants ont été remplacés par BK, avec pour effet une utilisation très intensive de la solution. Sinon, BK a complété les solutions existantes, comme le mail.

13. A quoi sert la plateforme concrètement au sein de votre entreprise ? Quels en sont/étaient les objectifs à atteindre ?

- Communiquer tout ce qui relève de la veille (stratégique et concurrentielle, technologique, métier)
- échanger en interne sur certains projets
- Créer du lien entre sites distants et collaborateurs, dans différents domaines. bK facilite la relation entre personnes distantes.

14. La plateforme est-elle ouverte à l'externe ? (clients, fournisseurs ...)

Oui. Fournisseurs, partenaires, autres Marques du groupe, ...

15. Si oui, avez-vous un feed-back conséquent, utile et exploitable par la suite pour votre entreprise ?

Oui. L'outil est vécu comme une solution précieuse, que tout le reste du groupe Suez Environnement et même GDF-Suez nous envie. La solution est Lauréate des Trophées de l'Innovation 2010 de Suez Environnement, signe qu'elle est reconnue en interne.

16. Maintenant que la plateforme est installée, avez-vous encore besoin de soutenir son utilisation par des plans de communication ou autre ? Si oui, comment ?

Chaque communauté qui se lance assure sa communication.

17. Comment mesurez-vous la productivité (rapport engagement/ROI) apportée par cette plateforme ?

Parler de productivité est ici un peu décalé. Les échanges d'informations qui ont lieu sur cette plateforme se traduisent par énormément d'effets bénéfiques qui ne sont pas toujours mesurables, et pas toujours en termes de « productivité ». Le fait de savoir qu'un concurrent a dit ci ou qu'un client déclare cela dans la presse permet de réagir très vite sur le terrain. Le fait de pouvoir poser une question ouverte à une communauté large, et d'obtenir des réponses (là où l'on n'aurait jamais osé par email), apporte une valeur qui ne serait pas facile à obtenir autrement. La question du « ROI » est un peu décalée dans ce contexte, car le ROI peut être très indirect : si une personne lit une information sur BK et l'utilise ailleurs, sans contribuer, comment savoir si l'amélioration provient directement ou pas de BK ? Divers micro-sondages dans certaines communautés montrent que les utilisateurs sont très contents de la solution et de ce qu'elle leur apporte.

18. Comment en relavez-vous les succès ? (ex : gérer une idée après qu'elle ait germé sur le réseau social)

Ce relai n'est pas formalisé, contrairement à ce qui pourrait se faire dans un SMI (Système de Management des Idées).

L'histoire de l'entreprise de Damien

« Damien est chef de produit marketing dans une société leader sur le marché des rasoirs masculins. Mais de Damien, nous parlerons plus tard. Évoquons plutôt son entreprise, qui depuis quelques mois, a choisi de mettre en place un réseau social en interne pour **faire face à une crise d'innovation et de compétitivité**.

Revenons quelques mois en arrière...

Le **Turn over est important** dans l'entreprise de Damien. Pourtant, c'est connu, dans son entreprise, les salariés y sont mieux rémunérés que chez les principaux concurrents du secteur. D'ailleurs, progressivement, ce thème est devenu récurrent au Conseil de Direction : **comment réussir l'intégration des jeunes dans l'entreprise (certains les nomment même la Génération Y) et comment les fidéliser ?**

Un week-end, le PDG de son entreprise fait une drôle de découverte. Son fils, grand utilisateur de Facebook, lui dit de venir voir sur ce réseau social car sa société y est présente. En effet, il voit le logo de son entreprise sur une page Facebook avec déjà plus de 350 inscrits ! [...]

Il s'étonne [...] qu'il y ait **autant de personnes de la société qui échangent sur cette page**. « Que peuvent-ils bien se dire ? » Les discussions tournent autour du dernier séminaire à Marrakech qui avait pour but de resserrer les liens entre les différents sites et services du groupe. Ils ont aimé visiblement. [...]

Il se rend compte rapidement que des anciens commerciaux de l'entreprise discutent toujours avec leurs anciens collègues. Tiens, Marc, l'ancien Directeur des ventes France a l'air de bien s'acclimater chez le concurrent... [...]

En continuant à parcourir la page, il a un flash : à l'aéroport avant de partir à Marrakech, il avait trouvé étonnant que le directeur des ventes de Marseille avait tapé dans le dos de celui de Rennes comme s'ils se connaissaient depuis des années. Il fait le lien maintenant en voyant qu'ils ont eu plusieurs échanges sur Facebook.

Puis, il prend peur en pensant qu'une grande partie de ces conversations n'ont pas vocation à être à l'extérieur de son entreprise, que **cela pourrait être un risque pour l'image de sa société...**

Enfin, il s'énerve car il ne comprend pas que tous ses proches collaborateurs lui parlent à longueur de journée du manque de communication entre les équipes et que là, il découvre de nombreux liens entre les salariés.

Le PDG de l'entreprise de Damien veut comprendre...

De retour de week-end, comme chaque lundi matin, le PDG de l'entreprise de Damien commence par **éliminer de sa boîte mail tous les messages qu'il sait qu'il ne lira pas ou les doublons**. De toute façon, il est bien obligé de faire ce ménage pour pouvoir envoyer de nouveaux messages : il a reçu cette foutue alerte comme quoi il n'a **plus de capacité de stockage**. Il s'interroge d'ailleurs pour savoir s'il n'existerait pas une **solution plus efficace pour recevoir les comptes rendus** que lui transmettent chaque vendredi soir ses chefs de services. Tiens, pour changer, Paul de la RH lui a envoyé deux mails en indiquant dans le deuxième de ne pas tenir compte du premier. Paul a toujours

besoin de faire des **modifications de dernière minute**. Enfin, pour une fois qu'il n'a pas oublié de mettre le compte rendu en pièce jointe...

Vers 10 heures, une fois cette tâche fastidieuse réalisée, il se rend à la machine à café afin de se donner des forces pour être enfin productif. Il y croise Alexandre, le responsable de la communication interne, qui [...] doit boucler l'édition du journal interne pour le mercredi. Une fois de plus, il est de mauvaise humeur car **il n'a reçu qu'un tiers des articles** que doivent lui fournir chaque mois les différents chefs de services. Ce n'est pas faute d'avoir relancé. Le PDG de l'entreprise de Damien se demande même si cette gazette est sortie un jour dans les temps... D'ailleurs, au prix où il a payé la nouvelle maquette à son agence de communication, **il attendait qu'elle soit plus lue et qu'il y ait plus de retours positifs**. Mais, cela n'est pas sa préoccupation principale en ce lundi matin. Obsédé par sa « découverte » du week-end, le PDG de l'entreprise de Damien s'apprête à parler à Alexandre de la page Facebook quand ce dernier reçoit un appel sur son portable : l'imprimeur est en grève toute la semaine... Visiblement c'est plus le bon moment, il lui en parlera donc plus tard.

De retour à son bureau, sa secrétaire lui précise qu'il est attendu à la réunion mensuelle sur le lancement du nouveau rasoir X 300 Nouvelle Génération, le futur produit phare de l'entreprise. La réunion qui réunit une douzaine de personnes commence par un bilan de ce qui a été dit lors de l'entrevue du mois dernier afin dans un second temps de voir les avancées respectives des différents services. Au bout de 2 heures de réunion, une fois que tout le monde a pris la parole, on planifie rapidement les prochaines étapes et principales orientations. Le rasoir X 300 Nouvelle Génération doit sortir pour la fête des pères en 2010, il faudra bien accélérer à un moment... Surtout quand on voit les innovations que les concurrents américains ont sorties le mois dernier !

A 13 heures, le PDG de l'entreprise de Damien va déjeuner avec Jérôme, le nouveau responsable du Pôle R&D de Grenoble. Il a toujours aimé la franchise de Jérôme : « De nouveau, je suis monté au siège pour rien ! » Selon ce dernier, ces réunions à répétition sont improductives. Il a d'ailleurs un nom pour cela : **la réunionite aigüe**.

Mais le PDG de l'entreprise de Damien a l'esprit ailleurs. Sachant que Jérôme est un fan des nouvelles technologies, il lui parle de sa « découverte » de la page Facebook et de son inquiétude de voir que ses salariés utilisent des outils externes pour communiquer sur l'entreprise.

Jérôme lui précise qu'il est lui même membre de cette page et qu'elle existe depuis plus d'un an. Dans la discussion, le PDG de l'entreprise de Damien apprend qu'à Grenoble tout le monde discute sur MSN. « Le chat, cet outil utilisé pour la drague est utilisé dans mon entreprise et bien c'est la meilleure » se dit-il. « Je ne les paye pas au Pôle R&D pour qu'ils découvrent l'âme sœur mais pour qu'ils trouvent des améliorations pour mon rasoir X 300 ! » Jérôme le rassure en lui disant que MSN est utilisé par les salariés des différents laboratoires pour **communiquer en temps réel**. Il lui vante même cet outil comme une marque de réactivité.

La page Facebook, la communication en temps réel sur MSN : mais d'où vient-il alors ce déficit de communication que ses proches collaborateurs lui ont remonté ?[...]

De retour de déjeuner avec le nouveau responsable du pôle R&D de Grenoble, le PDG de l'entreprise de Damien salue Jean-Luc, le fidèle DSI de l'entreprise. Jean-Luc a toujours été un précurseur dans

son domaine, c'est lui qui avait imposé le mail en son temps dans l'entreprise contre vents et marées. Mais de Jean-Luc nous parlerons plus tard.

Dans les couloirs menant à son bureau, le PDG de l'entreprise de Damien croise Sébastien, le stagiaire des RH qui distribue dans les services les très attendus tickets restaurant. Sébastien [...] interpelle le PDG en lui demandant quand **l'utilisation de Viadeo sera débloquée**. [...] Il voudrait s'en servir pour faire des présélections de candidats en vue de la prochaine vague de recrutement. « Ah oui, s'exclame le PDG de l'entreprise de Damien, l'ancien Viaduc, je m'étais créé un compte à l'époque, cela existe encore ? Vous faites bien de m'en parler, on va étudier cela avec votre responsable ! »

A son tour, il interroge Sébastien sur la page Facebook qu'il a découvert le week-end dernier. Sébastien lui répond qu'il y échange régulièrement avec plusieurs stagiaires de l'entreprise. Il lui précise que c'est même sur cette page qu'il a connu sa fille aînée, Géraldine, qui était en stage au marketing l'été dernier. C'est d'ailleurs elle qui lui a fait connaître Viadeo, lui indique t il, sur un ton un peu moqueur ! Si Sébastien lui disait qu'elle lui a aussi fait découvrir notetonentreprise ...

[...]De retour dans son grand bureau, le PDG de l'entreprise de Damien décide de faire le point sur ses récentes découvertes. Il appelle Corinne sa secrétaire afin qu'elle trouve rapidement une date pour une réunion ayant pour objet la communication interne. Devront être présents : Alexandre le responsable de communication, Paul le responsable des ressources humaines, Anaïs la responsable marketing et Jean-Luc le DSI. En effet, il souhaite avoir l'avis et les impressions de ses cadres les plus proches. « Conviez aussi Jérôme, le nouveau responsable du Pôle R&D de Grenoble, c'est un fan des nouvelles technologies, il pourra nous apporter son éclairage ». Pour Corinne, le plus dur commence. En effet, **à chaque fois, c'est vraiment du sport que de trouver une date où tout le monde est libre...**

Le PDG de l'entreprise de Damien est bien décidé à avancer sur le dossier du manque de communication interne, une des problématiques qui est ressortie dans les deux derniers audits menés. D'ailleurs, cette situation le chagrine car il a toujours pensé être profondément tourné vers l'Humain et un bon communicant.

Tout cela commence même à le stresser. Il se met alors à penser à ce vieux paquet de cigarettes laissé il y a 3 ans dans un des tiroirs de son bureau, le jour où il avait décidé d'arrêter de fumer. « Allez, je m'en grille juste une petite », se dit il.

Ne sachant où aller, il se rend sur la terrasse en haut de l'immeuble : il sait que c'est là qu'Anaïs, la toujours bien informée responsable marketing, fait sa traditionnelle pause clope. N'ayant pas de feu, il se dirige vers un groupe où il reconnaît Sébastien le stagiaire du service RH. Surpris, le petit groupe reste muet devant l'arrivée impromptue du PDG, qui a, qui plus est, une cigarette à la bouche. Arsène, le nouveau du service comptabilité, rompt ces quelques secondes de silence en affirmant :

- « alors comme cela nous allons avoir un nouveau chef à la compta ? »

- « Qu'est-ce qui vous fait dire cela ? », lui répond le PDG de l'entreprise de Damien. **Cette info n'est pas encore officielle, comment l'a-t-il appris ?**, se dit en lui-même le chef d'entreprise.

- « Je l'ai appris sur Twitter que vous receviez plusieurs candidats pour ce poste ! »

- « Sur quoi ? » répondit le PDG interloqué.

- « Twitter, une plateforme de microblogging »

« Là, les termes commencent à être barbares, les enfants, ne soyez pas grossiers ! »

Ils rient tous de bon cœur devant l'air ébaubi du PDG. Et Sébastien d'ajouter : « Monsieur, je vous prends en **photo** pour immortaliser ce moment et **pour le mettre sur mon compte Flickr** !

Au moment d'écraser son mégot, se sentant un peu hors du coup, le PDG de l'entreprise de Damien dit à ces jeunes de prendre contact avec sa secrétaire Corinne. Il souhaiterait qu'ils soient présents pour la réunion sur la communication interne... »¹

¹ <http://seemycommunity.wordpress.com/category/entreprise-20/>

Recommandations de Fred Cavazza pour une implémentation de réseau social réussie dans une entreprise :

« Par où commencer ?

[...] La mise en œuvre de pratiques dites d'«Entreprise 2.0» s'accompagne de nombreux bouleversements dans les habitudes de travail. Il convient donc d'avoir une approche graduelle:

1. Recenser dans votre organisation des initiatives déjà menée (sait-on jamais...) ;
2. Faites un sondage auprès des collaborateurs pour savoir quels services web 2.0 ils utilisent déjà (Netvibes, LinkedIn, Wikipedia, blogs...) ;
3. Identifiez les collaborateurs-clés qui sont faciles à convaincre et peuvent faire du prosélytisme (des «champions» de l'Entreprise 2.0) ;
4. Trouvez un service de petite à moyenne taille avec des collaborateurs à l'esprit ouvert et proposez-leur un blog ou un wiki ;
5. **Mettez en place des indicateurs de performance (KPI) pour pouvoir mesurer l'apport de ces outils ;**
6. Soutenez-les au quotidien dans l'utilisation de cet outil (faites des «piques de rappel») ;
7. Faites-le point avec eux au bout de 2 à 3 mois (entretiens individuels ou de groupe) ;
8. **Monter un dossier où vous expliquez le contexte, décrivez la valeur ajoutée (avec les KPI et des témoignages) et proposez un déploiement à plus grande échelle à votre direction ;**
9. Rédigez une feuille de route où vous lancerez différentes expérimentations en parallèle dans différents services ;
10. **Passez votre entretien annuel d'évaluation et touchez votre prime de fin d'année pour avoir «démontré une forte capacité d'innovation et joué un rôle majeur dans la mutation des processus internes et l'enrichissement de la vie sociale de l'entreprise».**

Bien évidemment Rome ne s'est pas faite en un jour et il serait illusoire de vouloir passer du tout au tout.²»

² <http://www.fredcavazza.net/2007/07/24/quest-ce-que-lentreprise-20/>

PowerPoint de présentation de mon travail en fin de stage :

I. Enterprise Social Networking

belgacomblueKiwi
...pour des conversations fructueuses

1

Functions

- Search of competencies
- Information sharing and collaboration
- Transversal communication
- Real time communication
- Members' socialization
- Transparency of employees' work
- Follow and pilot enterprise strategy
- Fostering innovation
- Customers and partners' relationship

2

Practical advantages

- Gain time > earning money
- Adjustable parameters
- Flexible tool
- « cherry picking »
- Deregulation of services

belgacom

3

Technical advantages

- Federation of company employees
- Real time
- Action of all employees
- Stimulation of creativity and openness
- Relieving other internal communication tools

belgacom

4

Disadvantages

- Fun tool
- Time consuming
- Too much tools in one tool
- No possibility of measuring effectiveness
- You're never alone

belgacom

6

Human advantages

- Conviviality in the company
- Contribution to participative intelligence
- Contribution to objective reflection
- Cultural diversity

belgacom

5

Traps

- Virtualization of communication
- Social networking is not solution to problems
- Do not respond to a small part of the company
- Boredom and constraints of the tool
- Change all at once

belgacom

7

Blockages

- Prejudices of social networking
- Public sealed to social networking
- Top Management's fear
- Weak budget
- Security

belgacom

8

Limits

- No objectives, no implementation
- Social function
- Projects undeveloped
- Centring of the use
- Hyperactivity of social networking
- Social networks are not closed microcosm
- Limit of freedom of speech and transparency
- Limit of the scope

9

Indispensable factors for enterprise 2.0

- Support of Top Management
- Right time of implementation
- Responsiveness of employees to 2.0
- 2.0 tools
- **Predefined objectives**
- Regularity in the use and the update of tools 2.0.
- Management team of enterprise 2.0

10

II. blueKiwi at Belgacom



11

What have been done wrong

- No communication plan
- **No predefined objectives**
- Only one person managing the tool
- Pilot project
- No training session for the users (or just a little for community managers)
- No involvement of the users
- Revival without changes of implementation
- No Top Management support
- Refusal of IT Security

12

Weaknesses and blockages of implementation

- Employees' state of mind
- No Top Management support
- blueKiwi cannibalization by other tools
- Too small management team
- Possession of expertise by one person
- No information about the reason for being and the objectives of the platform
- Internal concurrency of SharePoint

13

What should have been done

- **Choice of objectives**
- Survey of openness of people to social networking at work
- Intranet teasing campaign

14

Bienvenue Hortense DE NANTEUIL FR NL EN Les intranets du Groupe Who's who

Belgacom Group Intranet

Nouvelles Corporate Dans le Business A votre service Mon intranet a- A+ ★



Sur la terre des dinosaures !

Plus d'info



Une entreprise socialement responsable

Version virtuelle disponible



Lu dans la presse



Nous attendons une naissance ...



Résultats du premier trimestre

Q1 2010

Nouvelles du Groupe

- 10/05 - Belgacom élu meilleur fournisseur de services par Data News
- 10/05 - Sur la terre des...

Nouvelles du Business

- EBU - Grands deals EBU : semaine 17
- CBU - Ouverture du nouveau Belgacom Center autrichien

Mes abonnements

Cette zone est pour vous! Choisissez les newsletters que vous voulez.

Voir aussi..

- Petites annonces
- Revue de Presse
- Publications internes et

15

Bienvenue Hortense DE NANTEUIL FR NL EN Les intranets du Groupe Who's who

Belgacom Group Intranet

Nouvelles Corporate Dans le Business A votre service Mon intranet a- A+ ★



Sur la terre des dinosaures !

Plus d'info



Une entreprise socialement responsable

Version virtuelle disponible



Lu dans la presse



Accueillez le nouveau venu parmi nous



Résultats du premier trimestre

Q1 2010

Nouvelles du Groupe

- 10/05 - Belgacom élu meilleur fournisseur de services par Data News
- 10/05 - Sur la terre des...

Nouvelles du Business

- EBU - Grands deals EBU : semaine 17
- CBU - Ouverture du nouveau Belgacom Center autrichien

Mes abonnements

Cette zone est pour vous! Choisissez les newsletters que vous voulez.

Voir aussi..

- Petites annonces
- Revue de Presse
- Publications internes et

16

16-04-2010

Belgacom lance "blueKiwi"

Belgacom lance un nouveau réseau social dans l'entreprise pour améliorer la communication interne.

- Descriptif de la plateforme blueKiwi
- Explication de son fonctionnement
- Raison d'être chez Belgacom
- Objectifs business



17

What should have been done

- **Choice of objectives**
- Survey of openness of people to social networking at work
- Intranet teasing campaign
- Satisfactory survey
- Skimming people who do not use the platform
- Revival of interest with quick wins and awards
- Management team monitoring the use, the users, the diffusion of information

18

Possible implementation

- blueKiwi for Innovation and people who want
- **Choice of objectives**
- Clarification of the platform
- Intranet campaign (teasing)
- Satisfactory survey
- Skimming people who do not use the platform
- Revival of interest with quick wins and awards
- Management team monitoring the use, the users, the diffusion of information

19

The most important to remember
when implement a enterprise social
network is :

Predefined objectives

belgacom

20