

FONDATION
TELECOM



Think Tank
Futur Numérique

Cahier de prospective

L'entreprise « ouverte » :
nouveaux modes
d'organisation
à l'ère numérique

sous la direction de
Carine Dartiguepeyrou

**L'entreprise « ouverte » :
les nouveaux modes d'organisation
à l'ère numérique**

**Sous la direction de
Carine Dartiguepeyrou**

SOMMAIRE

Préface de Francis Jutand.....	5
---------------------------------------	---

Partie 1 - Synthèse des ateliers

• Démarche et participants aux ateliers.....	9
• Le programme des ateliers.....	11
• Mise en perspective des travaux.....	15

Partie 2 - Témoignages des expériences des entreprises partenaires

• Jean-Luc Couasnon et Charlotte Elipot-Perrin, « Quand l'ouverture de l'industrie des services devient contagieuse pour ses clients : le cas d'Accenture ».....	27
• Sophie Delmas et Carole Sottel, « La contribution RH à l'ouverture Web 2.0 de BNP Paribas ».....	33
• Olivier Leclerc, « L'intrapreneuriat et l' <i>open innovation</i> , vecteurs de la transformation chez Alcatel-Lucent ».....	39
• Jean-Pierre Legrand, BNP Paribas, « Designer la banque du futur, FiDJI : un projet coopératif ».....	45
• Ziryebe Marouf, Groupe France Télécom-Orange, « Performance socio-économique et réseaux sociaux d'entreprise, l'équation équilibrée ».....	49
• Guillaume Peter, « Les sites partagés, expériences réussies d'ouverture chez SFR ».....	55

Partie 3 - Mise en perspective et enjeux prospectifs vus par les dirigeants des entreprises partenaires

• Pierre Barnabé, SFR Business Team, « La collaboration, levier stratégique de l'entreprise ouverte ».....	63
--	----

• Brigitte Dumont, Groupe France Télécom-Orange, « Les futurs modes organisationnels de l'entreprise à l'ère numérique ».....	69
• Christel Heydemann, Alcatel-Lucent, « L'entreprise ouverte, une impérative nécessité ».....	73
• Stéphane Roussel, Groupe Vivendi, « L'enjeu des synergies dans l'entreprise de demain ».....	77
• Pierre-Emmanuel Struyven, « SFR, une culture entrepreneuriale de l'innovation ouverte ».....	83
• Louis Wauters, BNP Paribas, « Petite leçon d'éthique à destination de l'entreprise numérique ».....	89

Partie 4 - Zoom sur quelques enjeux prospectifs vus par les experts

• Christine Balagué, « Nouveaux contours de l'entreprise 2.0 : ruptures, innovations et prospective ».....	99
• Sergio Barbarino, « Le futur de l'innovation ouverte chez Procter & Gamble et au-delà ».....	103
• Michel Benard, Google, « Industry-University Partnerships in the Digital Age ».....	109
• Pierre-Antoine Chardel, « L'ambivalence des réseaux sociaux d'entreprise. Un questionnement éthique renouvelé ».....	115
• Denis Lescop, « Innovation ouverte et stratégie de plateformes : vers un management ouvert des connaissances ».....	121
• Olivier Levard, « Réseaux sociaux : vers un business de la confiance ? ».....	127

Conclusion	133
-------------------------	-----

Remerciements	135
----------------------------	-----

PREFACE

Penser la transformation numérique

Le numérique a entamé il y a plus de soixante ans la transformation du monde. Le rythme s'est régulièrement accéléré selon la loi de Moore, impulsé par la technologie qui poussait et qui pousse encore. Mais, depuis l'an 2000, un seuil a été franchi et ce sont maintenant les usages qui tirent l'évolution du monde vers un nouvel ordre économique et social.

La transformation numérique touche tous les secteurs d'activité : le nouveau secteur quaternaire constitué par la communication et les contenus associés ; le secteur tertiaire des services, qui voit se transformer sa base de production et s'ouvrir, quasiment à l'infini, le champ des nouveaux services numériques ; le secteur secondaire, enfin, car le numérique transforme l'organisation de la production, la commercialisation, les relations clients et le fonctionnement interne des entreprises.

Face à ce mouvement de déstabilisation systémique, placé qui plus est sous le feu de la mondialisation et d'une compétition mondiale, multirégionale intense, nous devons analyser les transformations radicales, voire les bifurcations de notre société, dans un esprit de prospective alliant observation des changements, inscription historique et projection vers un avenir proche et lointain.

C'est le rôle du Think Tank Futur Numérique, un think tank de recherche associant les ressources de l'Institut Mines-Télécom, de la Fondation Télécom et de ses partenaires. Il se donne trois axes de travail : penser et éclairer l'évolution de la société et de l'économie numériques, analyser les nouveaux secteurs de business et leurs leviers de croissance, et analyser l'impact des transformations numériques en termes de management, d'activités et de compétences.

L'Institut Mines-Télécom, en relation avec d'autres partenaires, prend en charge le travail de recherche à long terme sur la prospective de la société numérique, pour en assurer le recul académique. La Fondation Télécom et ses partenaires fondateurs pilotent le choix des sujets de prospective sur les

nouveaux business et sur la transformation numérique du management des activités et des compétences, qui donne lieu au lancement de nouveaux groupes de travail.

La dissémination du travail du Think Tank Futur Numérique s'effectue selon différents modes, les petits déjeuners Futur Numérique, des colloques, les *Cahiers de Prospective*, celui-ci étant le second, des rapports issus des groupes de travail, ainsi que l'ouvrage à paraître, *Métamorphose numérique*. D'autres formes de travail et de diffusion seront élaborées au fur et à mesure du développement du Think Tank Futur Numérique, notamment vis-à-vis des étudiants.

La transformation numérique marque véritablement la naissance d'une étape nouvelle dans l'évolution de l'humanité pour la production et l'accès aux connaissances, pour la communication et l'organisation sociale, pour l'évolution cognitive et philosophique de l'être humain, pour la prise de conscience du développement de l'homme et de son environnement. On dit qu'il vaut mieux « penser le changement que changer le pansement », c'est l'ambition du Think Tank Futur Numérique que d'y contribuer d'une façon originale associant chercheurs, ingénieurs, managers, cadres publics et privés dans un esprit d'ouverture internationale.

Francis Jutand

Directeur scientifique de l'Institut Mines-Télécom.

Partie 1

Synthèse des ateliers

Démarche et participants aux ateliers

Contexte

La Fondation Télécom regroupe des entreprises de l'univers des Télécoms qui sont fortement contributrices au développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Les mutations technologiques, économiques, écologiques et socioculturelles obligent les entreprises à s'adapter pour rester dans la course. En tant qu'acteurs responsables socialement, les entreprises ne peuvent rester indifférentes à ces mutations et cherchent aujourd'hui à en mesurer les impacts, voire à les anticiper. L'enjeu est de taille puisqu'il s'agit de redonner de la place « au vivant », au sens, à ce qu'il y a de chaleureux, voire d'affectif dans les relations humaines. Cela passe aussi par de nouveaux modes de management.

Participants

La Fondation Télécom a initié un premier cycle de travaux du programme « Transformation numérique » en 2010 avec les Partenaires fondateurs de la Fondation : Accenture, Alcatel-Lucent, BNP Paribas, Groupe France Télécom-Orange, SFR. Cela a abouti à la publication du premier *Cahier de prospective* « Transformation numérique et nouveaux modes de management » en juin 2011. En 2011, la Fondation Télécom est rejointe par Google. Le travail continue en 2011-2012 autour des nouveaux contours et modes d'organisation à l'ère numérique.

Le programme des ateliers

La thématique des nouveaux modes de management est à prendre au sens large. Par management, nous entendons à la fois les questions de système, de structure, de management et de culture. Nous nous sommes centrés sur l'étude des nouvelles expressions et des nouveaux impacts de la transformation numérique en termes humains.

Atelier 1 : *Open innovation* et gestion des connaissances

- Comment le passage à l'économie de la connaissance impacte-t-il les entreprises ?
- Quelle place est faite à la valorisation du capital immatériel et à la gestion des connaissances ?
- Quelles sont les formes d'*open innovation* et les stratégies d'entreprise liées au dedans-dehors ?

Atelier 2 : Les futurs modes d'organisation et les acteurs de l'entreprise 2.0

- Quels sont les structures et processus organisationnels les plus adaptés ?
- Comment les organisations pyramidale et matricielle s'articulent-elles avec les organisations en réseau ?
- Quelles sont les évolutions en matière de culture managériale et d'entreprise ?
- Quelles sont les formes de leadership ?

Atelier 3 : Hiérarchies, communautés, « glocalités ».

Quelles structures sociales à l'heure des réseaux sociaux d'Internet ?

- En quoi ce qui se passe dans la société se rapproche-t-il de ce qui se passe dans les entreprises ?

- Quels sont les impacts en termes de partage d'information et de protection de la confidentialité ?
- Quelles sont les incertitudes et les questions que cela pose en termes prospectifs ?

Atelier 4 : La face cachée des réseaux sociaux : discussion sur les questions d'éthique

- En quoi ce qui se passe dans le domaine sociétal se rapproche-t-il de ce qui se passe en entreprise ?
- Quels sont les liens potentiels entre les réseaux sociaux et les réseaux sociaux d'entreprise ?
- Quelles sont les incertitudes et les questions que cela pose en termes prospectifs ?

La démarche proposée

L'objectif a été de recenser les expérimentations, projets, solutions et pratiques existants et innovants dans le domaine du management et de l'organisation du travail de manière à dégager une série de questions clés, des solutions pratiques et des points de vue prospectifs.

La démarche a fait appel à la contribution des partenaires. Chaque correspondant des entreprises était en charge d'identifier des initiatives intéressantes et de solliciter des porteurs d'expériences. Nous remercions les membres de la Commission Think Tank Futur Numérique, Brigitte Cardinael et Michel Allovon (Groupe France Télécom-Orange), Philippe Axus (BNP Paribas), Michel Benard et Dan Teodosiu (Google), Jean-Luc Beylat (Alcatel-Lucent), Pierre-Emmanuel Struyven (SFR), ainsi que les correspondants de cette année : Florence Réal (Accenture), Guillaume Peter (SFR), Michel Allovon et Sylvie Cluzel (Groupe France Télécom-Orange), Sophie Delmas et Matthieu Soule (BNP Paribas), Jean-Claude Vercellotti (Alcatel-Lucent).

L'objectif est de partager des idées venant de chaque entreprise partenaire qui soient sources d'inspiration pour le groupe. La méthode privilégiait trois axes :

- le décloisonnement : les porteurs d'expérimentation venaient d'horizons divers, de fonctions et d'unités d'affaires différentes, parmi lesquelles l'innovation, les RH, les RH 2.0, les relations écoles, les *business units*, la formation, la prospective, le marketing, la R&D, etc. *In fine*, une communauté de pratique a émergé ;
- l'innovation : les expériences devaient avoir fait l'objet d'une démarche singulière et innovante au sein des entreprises partenaires ;
- la prospective : au-delà du partage de pratique, l'ambition était de dégager des questionnements prospectifs à l'horizon de dix ans.

Les expériences ont été analysées à la lumière des critères suivants :

- innovation ;
- facilité de mise en œuvre ;
- efficacité (en termes d'impact, par exemple) ;
- capacité évolutive (de transformation et de mise à jour) ;
- fort potentiel d'extension ou de pérennisation.

Cette année, nous avons changé la formule en faisant intervenir des chercheurs de l'Institut Mines-Télécom en début de séance : Denis Lescop, Antonio Casilli et Pierre-Antoine Chardel ainsi que Richard Collin (Ecole de Management de Grenoble). Deux contributions, celles de Pierre-Antoine Chardel et de Denis Lescop sont présentées dans ce *Cahier*.

Nous avons organisé les ateliers en trois temps :

- un temps d'inspiration ouvert par la présentation d'un chercheur ;
- un temps de partage, où chaque partenaire de la Fondation est invité à témoigner d'expériences menées dans son entreprise ;
- un temps de questionnement, où l'on cherche à définir les grandes questions qui se poseront à dix ans.

Mise en perspective des travaux

Les contours de l'entreprise de demain

Nous sommes partis de la question des nouveaux modes d'organisation de l'entreprise à l'ère numérique. Nous cherchions en effet à répondre à ce que sera l'entreprise dans dix ans, quels seront ses contours.

Les TIC offrent de plus en plus d'outils pour s'informer et communiquer au sein de l'entreprise comme avec l'extérieur. Les frontières de l'entreprise sont de plus en plus poreuses et c'est d'ailleurs cette porosité qui définit à présent la performance socio-économique d'une entreprise. Les nouveaux modèles économiques s'inspirent des émergences de la société civile, des associations et ONG¹. Les réseaux sociaux pénètrent et inspirent l'entreprise. Certaines entreprises cherchent à dépasser leur mission de satisfaire la seule rentabilité des actionnaires (qui pousse au court-termisme) pour assurer la pérennité de leurs activités (et donc investir sur le long terme), voire même renforcer leur responsabilité sociale. On est donc loin de l'entreprise classique *stricto sensu* des années 1980 ! Pour certaines entreprises les plus avant-gardistes, le passage de la *shareholder value* (valeur des actionnaires) à la *stakeholder value* (valeur de l'ensemble des parties prenantes) devient même réalité.

Nos échanges convergent sur le fait que l'entreprise sous sa forme actuelle a de l'avenir, sous réserve qu'elle continue à produire de la richesse économique, mais aussi sociale. Il y a donc une conviction partagée qu'à l'horizon des dix ans à venir, son utilité sera garantie si celle-ci dépasse le seul champ financier, maintient sa performance économique et développe son utilité sociale.

Les notions d'alliance stratégique, voire d'organisation en réseaux, conviennent aux relations que l'entreprise peut entretenir avec son environnement, mais ne remettent pas en question la forme même de l'entreprise, surtout lorsqu'il s'agit d'une grande entreprise.

1. Un des cas d'école les plus fameux est la *joint-venture* de Danone au Bangladesh avec Muhammad Yunus, qui donna naissance à Danone Communities.

En termes managériaux, l'entreprise a un rôle à jouer qui va bien au-delà de l'unique intérêt actionnarial et puise dans la richesse de ses parties prenantes. C'est donc moins la forme juridique de l'entreprise qui est susceptible d'évoluer rapidement que sa gouvernance, en cherchant à renforcer les différents types de liens qu'elle entretient avec ses clients, fournisseurs, prestataires de services, institutions, etc.

Dans dix ans, les entreprises continueront à être impactées et nourries dans leur évolution par les innovations sociales, celles qui viennent de la société civile, du secteur public et universitaire. Ceci est d'autant plus probable que les TIC sont à la fois au cœur de ce mouvement, le favorisent et l'accélèrent. C'est ainsi que nous sommes arrivés à la problématique de l'entreprise ouverte.

L'innovation ouverte ou *open innovation*

L'innovation ouverte est née du principe qu'une entreprise ne peut assumer seule sa R&D et son innovation et qu'elle doit pour cela s'ouvrir à des partenaires extérieurs pour développer de nouveaux produits ou services. Dans certains cas, l'innovation produite avec l'extérieur est plus rentable que si elle était développée en interne. L'*open innovation* implique donc de travailler avec l'extérieur, mais également de renforcer l'efficacité collaborative en interne. La plupart des contributions de ce *Cahier* témoignent de cette double nécessité pour l'entreprise, à savoir :

- de s'ouvrir à l'extérieur pour puiser des idées, des brevets, des ressources dans tous les domaines, technologiques, sociales, économiques et humaines ; cela peut prendre différentes formes juridiques, telles que l'acquisition, la *joint-venture*, l'accord exclusif ou non ;
- de créer les conditions en interne pour favoriser la transversalité, le décloisonnement afin de tirer partie de la diversité.

Mais l'innovation ouverte nous montre également que certaines entreprises vont plus loin en valorisant leur portefeuille R&I. C'est le cas exemplaire de P&G qui permet de créer autour d'elle une valeur estimée à 3 milliards de dollars².

L'*open innovation* comprend l'essaimage de projets R&D, la valorisation de la propriété intellectuelle, voire même la mise en réseau d'un écosystème d'innovation où les entreprises deviennent « des architectes », pour reprendre l'expression utilisée par Denis Lescop³. On est alors loin de l'*open source* puisque l'on voit une structuration du marché s'organiser autour d'acteurs dominants.

2. Voir la contribution de Sergio Barbarino dans ce *Cahier*.

3. Atelier du 20 octobre 2011, Fondation Télécom.

Cet écosystème est rendu possible par l'utilisation des TIC pour développer les réseaux et les plateformes, par la mise en liens entre les différents acteurs du système, par le développement de nouvelles fonctions et compétences, par l'animation des différentes communautés, grâce également à la palette d'outils Web 2.0.

On ne s'oriente donc plus uniquement vers une entreprise qui s'ouvre à l'externe, qui sait où aller chercher ce dont elle a besoin, mais également qui s'organise pour capter de manière permanente le dehors sans savoir à court terme si elle en fera bon usage. Il y a donc un pari « plus volontiers » qui se fait sur le futur : « *Be there and see.* »

Les futurs modes d'organisation

Une de nos questions de départ était celle du rôle à venir de l'organisation en réseau de l'entreprise. L'organisation en réseau illustrée par les réseaux sociaux d'entreprise et, plus largement, par les réseaux d'intelligence collective (R&D, innovation, projets transverses, etc.) est-elle susceptible de se développer ? Est-il envisageable qu'à terme, elle puisse même remplacer les autres modes d'organisation, comme le hiérarchique ou le matriciel ?

L'organisation en réseau au sein de l'entreprise ne veut pas dire pas d'organisation du tout ni absence de nature contractuelle dans les échanges. Si les réseaux sociaux d'entreprise offrent une nouvelle forme de transversalité et d'horizontalité, ils ne sont pas pour autant source d'anarchie. Nous avons traité de la nature des nouveaux modes de management qu'entraînent les réseaux d'intelligence collective (sociaux et autres) dans notre *Cahier de prospective* publié en mai 2011. L'organisation en réseau au sein de l'entreprise permet de faire émerger de nouvelles formes de créativité, de participation avec des acteurs qui peuvent être différents ou s'exprimer de manière différente. D'autre part, elle ne veut pas dire qu'il n'y ait plus de relations de pouvoir. De fait, c'est plutôt de nouvelles expressions de pouvoir qui émergent, elles-mêmes étant le résultat de nouveaux comportements et systèmes de valeur. Les réseaux collaboratifs reposent sur des valeurs d'émancipation et de solidarité⁴, générant ainsi de nouveaux acteurs et sources d'influence. On y est attiré et on partage ce qui fait sens pour soi. Cela implique également l'émergence de nouvelles fonctions et compétences, telles que animateurs de communautés, RH 2.0, responsables KM, etc. Mais cela ne signifie pas pour autant que les liens hiérarchiques et matriciels n'existent plus.

4. Voir notamment Carine Dartiguepeyrou, « Changement de paradigme sociétal et transformation numérique dans les entreprises », in *Cahier de prospective*, Fondation Télécom, mai 2011.

Lorsque les réseaux numériques existent en entreprise, c'est qu'ils sont souhaités. Nous avons vu dans notre dernier *Cahier de prospective* « Transformation numérique » que la décision de lancer un réseau social en entreprise relève du plus haut niveau de la hiérarchie. Les formes organisationnelles en réseau sont donc considérées par le *top management* comme incontournables, nécessaires, donc souhaitées. Elles font partie intrinsèque d'une stratégie managériale qui peut avoir des objectifs variés : décloisonnement, transdisciplinarité, intégration, inclusion, innovation, etc. L'absence de contrôle à tous les niveaux de communication peut laisser des imprévus et des innovations non anticipées. C'est le propre même de ce type de communication. C'est un pari dont le management cherche à anticiper les risques en se donnant les moyens de suivre les évolutions, de revenir sur des décisions, d'apprendre chemin faisant, en rectifiant s'il le faut les règles de conduite.

L'organisation en réseau est donc nécessaire pour véhiculer un autre souffle, une dynamique autre que hiérarchique et matricielle, mais elle s'ajoute à la complexité, y participe plus qu'elle ne s'y substitue. C'est là la conviction que cette tendance perdurera et que l'organisation en réseau viendra renforcer la performance globale de l'entreprise.

Favoriser l'autonomie et les glocalités

L'organisation en réseau, loin donc d'évacuer les rapports de force, favorise l'émancipation des acteurs autour de valeurs, de centres d'intérêt, de projets ou d'ambitions communs. Elle facilite la prise de décision en offrant des cycles de décision plus courts et plus rapides. C'est ce qui est affirmé par la DRH de la Société Générale, Anne-Marion Bouchacourt, lorsqu'elle met en place une réorganisation des RH⁵. C'est également l'objectif général de la DRH d'Alcatel-Lucent, Christel Heydemann, de favoriser l'initiative des collaborateurs⁶. Dans le cas de BNP Paribas Cardif, l'objectif est de créer des communautés de métier pour favoriser la performance globale des entités éparpillées géographiquement⁷.

Pour Antonio Casilli, qui étudie les réseaux sociaux (hors entreprises), l'intérêt est d'étudier comment les usages épousent la sociabilité. Le concept de glocalité qu'il utilise définit Internet comme un ensemble de « petites boîtes » connectées entre elles⁸ (« *bridging* »).

5. L'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise, rencontre du 3 novembre 2011.

6. Voir la contribution de Christel Heydemann dans ce *Cahier*.

7. Judith Will, conférence du 16 juin 2011, « Transformation numérique et nouveaux modes de management », en ligne sur le site de la Fondation Télécom.

8. Atelier du 13 janvier 2012, Fondation Télécom.

Dans un contexte d'entreprise, en particulier globalisée, la tendance à venir est de redonner du poids au management local pour favoriser une prise de décision devenue parfois paradoxalement trop lente et centralisée. L'enjeu est de comprendre la stratégie et la vision globale de l'entreprise (le tout) en agissant localement. Seule l'usage des TIC permet cela. D'ici les dix ans à venir, on peut anticiper un renforcement de l'efficacité dans l'usage des réseaux numériques avec des conséquences imprévues, telles que le développement de nouveaux business. Cependant, quels sont les risques afférents à cette dynamique émancipatrice ?

La face cachée de l'entreprise « ouverte »

Cette problématique n'est pas facile à aborder d'entrée de jeu car, dans le cas du développement des réseaux sociaux d'entreprise et des réseaux collaboratifs, l'objectif est de créer du lien, de la cohérence, de la créativité sur une base d'entente commune. On est donc bien dans le cas de figure de rassembler des singularités pour un objectif collectif.

Que cet objectif soit souhaité par l'entreprise ou proposé par les membres de la communauté, il est rarement imposé. De fait, le volontariat est généralement la règle prônée. Cependant, que penser des personnes qui se tiennent volontairement en dehors du réseau ? Nous nous sommes demandés quelles pouvaient être les nouvelles formes d'exclusion que l'organisation en réseau pouvait à terme créer. Des personnes en effet peuvent souhaiter ne pas adhérer à un réseau car elles n'y voient pas le gain potentiel, n'ont pas envie ou n'osent pas. L'engagement implicitement demandé par le réseau peut rebuter certains.

Le premier risque, le plus généralement soulevé, est celui de la défiance, du désintérêt ou de l'ennui. Un réseau demande de l'énergie et une dynamique permanente pour l'alimenter. Contrairement à ce que l'on peut croire de prime abord, le risque le plus grand est qu'un réseau ne prenne pas ou se délite. D'où la nécessité de se donner les moyens et de manager le réseau de manière efficace et constante.

Le second risque vient de l'usage des données personnelles, du suivi des collaborateurs par l'entreprise. C'est là un des risques majeurs à venir. Nous anticipons en effet que le débat qui sévit autour de la *privacy* ne laissera pas l'entreprise à l'écart et qu'il sera également un thème majeur pour l'entreprise. Ainsi la « face cachée » ne concerne pas tant les réseaux sociaux d'entreprise ni les réseaux collaboratifs, qu'ils intègrent ou non les partenaires extérieurs à l'entreprise, mais bien les données stockées et échangées et l'usage qui en est fait par l'institution vis-à-vis de ses parties prenantes. Le risque se situe au niveau de la gouvernance et non pas au niveau du dialogue en tant que tel.

Enfin, les risques majeurs mais mieux connus des fonctions IT, juridique,

sécurité et autres se situent au niveau de la confidentialité des données. Là encore, la « face cachée » n'est pas nouvelle. Ce qui est nouveau et ne diminuera pas d'importance dans les années à venir est la manière d'appréhender le contrôle dans un système de plus en plus complexe et ouvert.

La nature des risques à venir pose la question des systèmes de valeur, chaque règle devant être adaptée à la nature même du système à gérer. Par exemple, un système où l'échange se construit sur le volontariat et la contribution spontanée ne peut faire appel aux mêmes règles lorsque l'échange repose sur l'imposition et le respect des normes. L'organisation en réseau offre un autre rapport au contrôle et appelle une nouvelle forme de régulation.

De là ressortent une série de questionnements sur :

L'évolution de l'*open innovation*

Dans un monde où, demain, la Chine et l'Inde représenteront une part majoritaire des chercheurs et ingénieurs, quelle sera la place de l'*open innovation* ? Cette question géopolitique nous amène en effet à nous demander si l'intention d'ouverture engagée par des entreprises occidentales sera relayée par les entreprises orientales de la même manière. Y verront-elles les mêmes intérêts, sous réserve que les règles de propriété intellectuelle s'étendent elles aussi à l'ensemble de la planète ? Auront-elles une autre manière de faire circuler les idées, les produits et les services ? Quelle part y consacreront-elles ?

Les stratégies de plateformes seront-elles les prochaines étapes de développement de l'*open innovation* ? Allons-nous vers une régulation plus stricte des échanges ? A quel niveau de réglementation sommes-nous arrivés ? Nos travaux ont montré qu'un retour en arrière vers plus de fermeture paraît improbable et que nous étions déjà arrivés à un niveau d'ouverture mature au moins dans les entreprises les plus avant-gardistes. Il est intéressant de voir que, si nous devons définir un scénario à venir, il serait éminemment blanc et non noir.

Le pouvoir dans les entreprises

Les réseaux numériques d'entreprise, notamment sociaux, connaissent souvent dans leur phase de lancement une même résistance, celle du *middle management*. Celui-ci est très sollicité, doit parfois même gérer des injonctions contradictoires, émanant des demandes du *top management* et de celles des collaborateurs. Les crises sociales en entreprise sont souvent le résultat d'un manque, d'une défiance de proximité des managers qui, généralement très chargés par les procédures internes et les exigences de *reporting*, en viennent à négliger les relations humaines. Ce type de risque n'épargne pas l'univers du numérique. De fait, les réseaux sociaux sont souvent considérés comme se rajoutant aux tâches du *middle manager*. Celui-ci

doit à présent pouvoir également manager les réseaux, ce qui implique une formation, une autre manière de faire et surtout, de gérer les compétences et les personnes. Dans un contexte de très forte transformation des organisations, le *middle manager* est devenu incontournable. Source à la fois de résistance et de facilitation, il est un maillon essentiel de l'organisation en réseau, même si les compétences requises ne sont pas les mêmes. A l'horizon des dix ans, il est envisageable qu'il reste une source majeure de pouvoir dans l'entreprise. L'organisation en réseau devrait voir apparaître de nouvelles expressions de cette puissance dans les années à venir.

Les modes de management dans l'entreprise « ouverte »

L'entreprise « ouverte » permet de nouvelles formes d'échanges potentiellement plus réactives, efficaces, fluides. Or, pour que ces nouvelles formes d'échange puissent prendre place, il faudra qu'elles s'appuient sur de nouvelles expressions des systèmes de valeur et des comportements. Ces expressions prendront d'ailleurs en compte la qualité des relations humaines, leurs caractères authentiques et congruents.

Pour Françoise Kourilsky, « si la fluidité des échanges d'information est une condition indispensable au management, elle n'est pas suffisante ; un management efficace repose, en fait, à la base, sur la qualité des relations qui, elle-même, libère et développe les échanges d'information en entreprise⁹ ». La qualité de la relation est donc une condition prioritaire à l'échange d'information. Il s'agira de prendre au sérieux certaines valeurs comme l'écoute, la confiance et l'authenticité. Aux leviers de motivation, qui facilitent la mise en œuvre d'une transformation d'entreprise, s'ajouteront les leviers de valeurs, sur lesquels une organisation en réseau pourra se bâtir et se développer. Autrement dit, pour Stowe Boyd, les processus ne pourront plus diriger la relation clients et l'efficacité ne pourra plus s'imposer au détriment de la qualité de connexion¹⁰.

Les modèles économiques réinventés

Les changements culturels vont apporter des modifications à nos modèles économiques. La créativité associative nourrit l'entreprise. Peut-on imaginer des modèles de type adhocratique¹¹, comme nous le suggère Ziryeab Marouf ? Comment les innovations sociétales telles que les monnaies complémentaires

9. Françoise Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 2008 (4^e édition), p. 65.

10. Stowe Boyd, *The Rise of the Networks, the End of Process*, <http://www.stoweboyd.com/post/765194019/the-rise-of-networks-the-end-of-process>.

11. L'Adhocratie est un néologisme (venant du terme « *ad hoc* ») utilisé pour désigner une configuration organisationnelle qui mobilise, dans un contexte d'environnements instables et complexes, des compétences pluridisciplinaires, spécialisées et

peuvent-elles influencer sur les entreprises ? L'entreprise s'oriente-t-elle vers un « modèle relationnel », comme le propose Richard Collin ? Le modèle informationnel peut-il s'appliquer à des entreprises autres que Google ? Le succès d'Apple, en grande partie dû au charisme de son ex-dirigeant et à son autorité (voire autoritarisme), peut-il être encore envisageable à l'avenir ? Dans un contexte d'immédiateté, peut-on encore envisager le modèle de management participatif ?

Dans les dix ans à venir, la société civile contribuera à la réinvention des modèles économiques des entreprises. Celles-ci s'adapteront plus ou moins bien et plus ou moins vite aux nouvelles exigences technologiques (contenus, services, interactivité), sociales (abaissement des disparités de richesse devenues trop grandes, reconnaissance de certaines ressources naturelles comme biens communs, fin du monopole de la monnaie, etc.) et culturelles (redistribution des cartes de la mondialisation autour de la Chine et de l'Inde, revalorisation des pays à forte démographie, etc.).

La culture informationnelle

L'ouverture de l'entreprise définit une nouvelle forme d'écosystème dedans-dehors. Les échanges et les relations se construisent sur un ensemble de dimensions, qu'elles soient rationnelles, émotionnelles ou de sens. Dans ce contexte, plusieurs questions s'offrent à nous : dans des entreprises internationales, comment détecter et favoriser des règles qui dépassent les cultures tout en respectant la diversité culturelle ? Dans un monde où la reconnaissance de la valeur se fait par la diversité, comment gérer et intégrer cette richesse dans des écosystèmes de plus en plus ouverts ?

Comment appréhender les différences générationnelles ? Comment faire dans les pays comme l'Allemagne, le Japon ou la Russie, où les jeunes sont proportionnellement moins nombreux que dans les pays comme l'Inde, le Brésil, voire même la France ? Comment animer une entreprise numérique « ouverte » dans un contexte multigénérationnel où les plus anciens côtoient les « *digital natives* » ? Les aspirations et les leviers de motivation sont-ils les mêmes ? Ne faut-il pas plutôt parler de culture Y que de génération Y ?

transversales, pour mener à bien des missions précises (résolution de problèmes, recherche d'efficacité en matière de gestion, développement d'un nouveau produit...). L'expression « *ad hoc* » indique que les personnes choisies dans l'organisation travaillent dans le cadre de groupes-projets peu formalisés qui bénéficient d'une autonomie importante par rapport aux procédures et aux relations hiérarchiques normalement en vigueur et dont le mécanisme principal de coordination entre les opérateurs est l'ajustement mutuel. Source : Wikipédia.

Comment favoriser des intelligences collectives tout en respectant la singularité de chacun, qu'elle soit linguistique, sexuelle, ethnique, sociale ou culturelle ? En somme, les TIC permettent-elles de favoriser plus de collectif ou, au contraire, exacerbent-elles les individualités et les différences ?

Les conditions à créer

Les travaux de John Florida ont montré que certaines villes ou régions bénéficiaient des conditions pour attirer les talents de demain¹². Le « bon vivre », dans une ville (« *best place to live* ») comme dans une entreprise (« *best place to work* »), est un critère stratégique pour les années à venir.

La propension à créer de l'envie, du désir fait partie des politiques de recrutement. Accenture, à travers le déploiement de son réseau Facebook et la contribution de ses employés à l'image de l'entreprise, en est un bon exemple. D'ici dix ans, on peut donc s'attendre à ce que les entreprises déploient leur capacité d'attractivité envers les talents, mais peut-être pas uniquement vers les plus jeunes ni ceux qui font la performance financière et commerciale d'aujourd'hui.

L'entreprise « ouverte » ne répond pas aux mêmes critères de performance que l'entreprise de « l'excellence » des années 1980. Elle met plus l'accent sur les capacités de transversalité, de collaboration, d'écoute, d'empathie et d'altruisme, pour ne citer que celles-là. L'expérience du Groupe France Télécom-Orange, qui cherche à prendre en compte dans ses *KPI's* (*Key Performance Indicators*) des dimensions plus altruistes, est en cela intéressante.

Pour certains, comme Stéphane Roussel, l'avènement du capital immatériel sera célébré lorsque les indicateurs ne seront plus nécessaires pour justifier des bienfaits de la performance humaine ! En est-on si loin ?

L'avenir des « intelligences connectées »

Le passage à une économie immatérielle, illustrée par le fait que 70 % des échanges de l'OCDE traitent de l'information, donne une place essentielle à la créativité et à l'innovation. Ce n'est pas l'information en tant que telle qui crée de la valeur, mais la capacité à l'élaborer et à la transmettre. La connaissance donne une place essentielle à l'humain, au sens et à l'esprit. L'enjeu est bien d'incarner les technologies de l'esprit telles que proposées par Bernard Stiegler¹³.

12. Richard Florida, *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, 2002.

13. Bernard Stiegler, *Réenchanter le monde, la valeur esprit contre le populisme industriel*, Champs Flammarion, 2008.

Au niveau individuel, la tendance va vers une forme de plus en plus entrepreneuriale, intrapreneuriale du collaborateur qui est quelque part condamné à s'engager. Pour Ziryeb Marouf du Groupe France Télécom-Orange, les nouveaux moyens informationnels permettent « à chacun de devenir acteur ». Chaque collaborateur est également amené à savoir faire plusieurs tâches à la fois, bien au-delà de sa définition de poste. C'est donc bien plutôt d'un « état d'esprit » dont il s'agit, comme le souligne Jean-Pierre Legrand de BNP Paribas. De nos échanges, il apparaît également que la question ne soit pas celle de « l'intelligence collective » en tant que telle, qui, comme le fait remarquer Richard Collin, sous-entend une forme de transcendance, mais bien celle des « intelligences connectées¹⁴ ».

Les questions qui se posent sont donc : comment orchestrer du collectif en partant des singularités de chacun ? Comment valoriser les différences et la diversité autour de projets communs ? Mais aussi, comment créer de la valeur à partir d'une masse d'information ? Les masses de données échangées peuvent également générer des attitudes, comment le fait remarquer Michel Benard de Google, qui elles-mêmes donneront naissance à de nouveaux objets.

Comment générer du chaos créatif (« *digital disorder* ») ? Les processus demeurent-ils nécessaires ? Comment négocier les règles de conduite ?

Certes, les TIC nous apportent de multiples opportunités de progrès, mais reste une question centrale amenée par Yann Glever du Groupe France Télécom-Orange : alors que tout se complexifie, comment réellement simplifier la vie des humains ? Et enfin, comment serons-nous capables de digérer la technologie et à quel rythme ?

Carine Dartiguepeyrou

Responsable du programme « Transformation numérique » du Think Tank de l'Institut Mines-Télécom et de la Fondation Télécom.

14. Atelier du 18 novembre 2011, Fondation Télécom.

Partie 2

Témoignages des expériences des entreprises partenaires

Quand l'ouverture de l'industrie des services devient contagieuse pour ses clients : le cas d'Accenture

Jean-Luc Couasnon et Charlotte Elipot-Perrin

Les technologies de l'information et de la communication permettent une transformation complète de la collaboration en entreprise, que cela soit en interne, chez Accenture, comme auprès de nos clients.

Les TIC favorisent l'ouverture et impactent au moins à trois niveaux l'entreprise de service : la transformation de l'organisation des Ressources humaines, l'organisation du temps de travail et la reconnaissance de la création de valeur.

Aujourd'hui, la plupart de nos clients prennent ce virage, notamment autour de la problématique du futur poste de travail de leurs collaborateurs. Nous mettons en œuvre aux cours de nos projets Clients ce que notre informatique Groupe a mis en place pour nous il y a quelques années, à savoir permettre à tout un chacun d'accéder à son poste de travail n'importe quand, de n'importe où et avec n'importe quel terminal. La généralisation de politiques d'entreprise permettant à chacun de choisir son terminal (j'accède à mon bureau avec mon *laptop* aussi bien qu'avec ma tablette ou ma télé – BYOD, *Bring Your Own Device*) fait partie de ce mouvement global de transformation de l'entreprise vers de nouveaux usages.

Le développement des nouvelles technologies en France

En quelques chiffres, la France du numérique comprend près de 65 millions de téléphones portables (dont quasiment 30 % sont des *smartphones* !), 45 millions de PC, 47 millions de comptes Internet (surfant en moyenne 5 heures sur les réseaux sociaux par mois !) ; les chiffres cités sont eux-mêmes déjà faux à l'heure à laquelle ils sont écrits car l'évolution est exponentielle et nous voyons bien qu'une page va de nouveau être tournée quand il s'agira d'être connecté avec « sa tribu » quand on le voudra *versus* quand on le pourra.

Si cette frontière a commencé à être franchie, elle le sera davantage avec des technologies qui seront plus présentes dans l'infrastructure des villes,

des moyens de transports – ces fameux réseaux *smart grid* – supportant eux-mêmes les *smartcity* et dans une démarche plus globalement « *Smart* » : *Smart-Moving*, *Smart-Working*, *Smart-Building*. Ainsi, de nombreuses vidéos prospectives d'acteurs plus ou moins technologiques font état d'un futur proche où tout un chacun pourra être connecté avec ses proches, ses collègues, sans pour autant être obligé de voyager « physiquement ». Cette tendance du collaboratif qui, associée à trois autres C (Contenu, Communauté et Communication), est en passe de devenir un nouveau standard doit être maîtrisée et optimisée pour réinventer les usages dans l'entreprise et, du même coup, brasser davantage les générations au sein de celle-ci (par exemple, mixe de génération « Minitel » avec les générations « Internet »).

Les différents impacts des nouvelles technologies sur les entreprises

Les nouvelles technologies apportent donc différents niveaux de transformation. Au premier niveau, la communication numérique facilite l'ubiquité des personnes, par la voix, la vidéo ou encore la communication unifiée (qui mêle courriels, messagerie instantanée, téléphonie intégrée, depuis tout point de connexion fixe, mobile ou Internet). Sur un deuxième plan, les systèmes d'information des entreprises créent les conditions favorables à la collecte, à la centralisation, au partage, à la transformation et à la diffusion de données et d'informations de plus en plus déstructurées (ce fut la vague des intranets, des serveurs collaboratifs, portails et *wikis*).

Enfin, une surcouche est apparue, celle dite des « réseaux sociaux », qui, bien que considérée encore comme une technologie nouvelle dans l'entreprise, est massivement utilisée à « l'extérieur ». Opportunité pour certains, danger pour d'autres, ces nouveaux modes de communication amènent à de nouveaux modes de management et d'organisation des entreprises.

L'impact des nouvelles technologies dans les entreprises est donc lié aux ressources humaines (comment faire monter à bord les nouvelles générations, comment permettre le bien-être des employés dans ce contexte), à l'organisation du travail (en termes de flexibilité par exemple), ainsi que – et c'est fondamental – à de nouveaux rapports entre les collaborateurs et à une organisation et un management forcément renouvelés.

Le support des RH pour attirer les talents et répondre aux attentes

Les entreprises se doivent de s'adapter aux nouvelles technologies pour être plus compétitives demain car ces outils sont désormais fortement attendus par les collaborateurs, en particulier par les jeunes générations, mais pas uniquement.

Historiquement, les collaborateurs ont, dès les années 1970 et 1980, découvert l'informatique à travers le poste informatique auquel ils accédaient durant les heures de travail. Peu à peu, l'informatique s'est démocratisée et, l'effet de masse aidant, les équipements ont investi les foyers, modifiant considérablement notre rapport à cet outil. Ces changements se sont opérés si rapidement – moins de trente années – que, peu à peu, les usages domestiques ont dépassé les usages professionnels, l'entreprise s'étant trouvée rapidement dépassée par le raccourcissement des cycles d'innovation dans ce domaine. Pour ne pas se retrouver très vite en grand décalage avec les attentes en termes d'usages, l'entreprise doit dorénavant opérer sa mutation. Cette mutation ne se résout pas à la simple équation d'achat de nouveaux matériels et logiciels, mais à une transformation plus globale qui va impacter l'organisation et le management de l'ensemble de la société.

Exemple : Les nouvelles technologies chez Accenture sont un attrait pour les générations montantes :

- Attirer les jeunes autour de l'entreprise en réseau via le réseau social interne.
- Permettre la reconnaissance par la visibilité dans ce réseau social.
- Encourager la prise d'initiatives pour mettre en pratique dès à présent des usages de demain identifiés au travers de la veille technologique.

De nouveaux modes d'organisation du temps de travail

Pour de nombreux métiers, et en particulier ceux pour lesquels la technologie (TIC et systèmes d'information) est au cœur du quotidien, l'utilisation d'Internet et des nouvelles technologies amène plus de flexibilité dans l'aménagement du temps de travail, pour peu que salariés et employeur aient adapté quelques règles de conduite ; si les concepts d'« équilibre vie personnelle-vie professionnelle » (*worklife balance*) ont laissé place au concept de « flexibilité de vie professionnelle » (*worklife flexibility*), le salarié et l'entrepreneur doivent sans cesse se fixer des limites à ne pas franchir : travailler sans repère « Chronos » devient aisé mais « envahissant » dans la vie dite privée car la technologie nous permet d'être tout le temps au contact de l'information, des autres... (téléphones, *smartphones*, PC, tablettes et réseaux-autoroute de l'information ont définitivement brisé certaines frontières).

L'unité de lieu et de temps détermine de moins en moins le cadre de travail des entreprises (notamment celles tournées vers l'international). Agissant en relation permanente entre des équipes diversifiées par leur implantation, leur fonction et leur culture, l'entreprise s'appuie sur les technologies numériques pour s'organiser, élaborer, produire et diffuser.

Employées à bon escient, les technologies numériques contribuent à une redistribution du temps et de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Le cadre de travail – physique et intangible – est repensé selon une logique de service. Ceci devient une tendance de fond pour les entreprises grandes ou petites.

Exemple : Le télétravail chez Accenture (accord signé début 2010 – une, deux ou trois journées par semaine) :

- Réduire la fatigue et le stress liés aux transports et avoir davantage de temps libre.
- Quand on travaille à domicile et que l'on éteint son ordinateur à la fin de sa journée, on peut aussitôt se consacrer à soi ou à ses proches, sans passer par la case « transport ».

En lieu et place d'un lieu unique pour tout (voiture, bureau à tout faire, etc.), des espaces thématiques « comme à la maison » voient le jour : des espaces de travail de tailles diverses en fonction des besoins, des espaces de réunions informelles, des « cases à palabre », des « places de village », véritables lieux de concentration de services (courrier, fournitures, informatique). Dans cette nouvelle logique de redistribution de l'espace, l'usage prime sur la fonction de celui ou celle qui l'occupe. L'intégration de la communication unifiée sur l'ordinateur (ou le *smartphone*) des salariés prolonge ce travail « sans couture » en centralisant les canaux de communication (la voix, l'écrit asynchrone ou instantané, la vidéo).

Cela reste un exemple parmi tant d'autres de ces technologies au service de nos besoins et non l'inverse ; que dire alors des réflexions visant à réduire et à optimiser les déplacements (covoiturage, réduction de l'empreinte carbone, etc.) ? Finalement, le numérique facilite l'entreprise au sens littéral du terme, facilitant le regroupement logique des moyens humains, matériels, immatériels (service) et financiers, qui, combinés de manière organisée, fournissent des biens ou des services aux clients.

En fait, plus une entreprise accroît son degré de virtualisation, plus elle doit élever son degré de socialisation entre ses salariés, ses fournisseurs et ses clients.

De nouveaux moteurs de la reconnaissance de la valeur

Avec les nouveaux modes de communication, les entreprises – en réseau – vivent différemment la hiérarchie et la reconnaissance. L'expert devient reconnu pour ce qu'il apporte au groupe. Les rapports deviennent matriciels et d'expertise, et non plus purement hiérarchiques. La visibilité se travaille autrement.

Exemple : Chez Accenture, les réseaux sociaux ont contribué à apporter une vraie flexibilité du management :

- Faciliter la recherche d'expert via le réseau social.
- Valoriser l'expérience plutôt que la position hiérarchique.
- Encourager la transversalité par la mise en place d'équipes projets avec des rapports matriciels.
- Inclure les Ressources humaines dans le processus de reconnaissance de la valeur face aux contributions vers la collectivité.

En conclusion, les nouvelles technologies au sein de l'entreprise permettent d'identifier les hauts potentiels de demain : ces leaders de demain sont déjà actifs sur Internet et les nouvelles technologies permettent de les identifier en quelques clics.

Nous avons la chance de pouvoir mesurer au quotidien que ces nombreux changements permettent une vraie intelligence collective. Ces changements ont d'abord largement impacté les métiers des services ; des mutations contagieuses, car nous savons depuis un an ou deux qu'ils gagnent désormais largement, et de manière très positive, les métiers de l'industrie.

Jean-Luc Couasnon

Partner Technology au sein d'Accenture. Il porte notamment les offres Next Technology et en particulier IaaS et GreenIT pour la Geography EALA ; avec plus de vingt ans d'expérience en tant qu'architecte et CTO, Jean-Luc est impliqué dans les projets de rationalisation et de consolidation autour des problématiques Cloud, Postes de travail, Collaboration, Communication, Sécurité, Gouvernance. En particulier, ces cinq dernières années, Jean-Luc a accompagné Accenture, pour ses propres besoins, et ses entreprises Clientes dans la mise en place d'environnements de travail propices à la collaboration (autour du knowledge management, de l'intelligence économique, des réseaux sociaux, etc.).

Charlotte Elipot-Perrin

Manager en Infrastructure Consulting chez Accenture. Elle porte notamment l'offre Workplace Technology and Collaboration, autour des problématiques de postes de travail, de communication et de collaboration. Ces dix dernières années, elle a accompagné les entreprises dans la mise en place d'environnements de travail propices à la collaboration (autour du knowledge management, de l'intelligence économique, des réseaux sociaux, etc.).

La contribution RH à l'ouverture Web 2.0 de BNP Paribas

Sophie Delmas et Carole Sottel

Dans un environnement où l'information circule de plus en plus vite, devient de plus en plus foisonnante, et malgré un contexte réglementaire qui se renforce, l'entreprise s'ouvre de plus en plus aux échanges.

Les RH sont naturellement les pionnières de cette nouvelle dynamique dans l'entreprise, et c'est un véritable enjeu pour un métier plus habitué à une culture de la confidentialité – voire du secret – qu'à une culture de la transparence.

Les nouveaux usages apportés par les médias sociaux favorisent le dialogue à une très grande échelle : c'est cette opportunité qui été saisie par les Ressources humaines Groupe de BNP Paribas pour mettre en œuvre différents projets numériques.

On ne parle bien que de ce que l'on connaît...

Une étape essentielle a été de se familiariser avec ces nouveaux usages, d'en devenir – **nous-mêmes RH – des spectateurs, puis des acteurs** : un projet de réseau social interne dédié à la filière RH (3 600 collaborateurs RH dans le monde entier) a été lancé fin 2010 à l'initiative de Frédéric Lavenir, Responsable des Ressources humaines du Groupe BNP Paribas.

Les objectifs du projet « HR Network » étaient clairs : développer le sentiment d'appartenance à la filière RH et favoriser l'entraide et le support.

Lancer ce réseau social interne RH représentait une formidable opportunité pour véhiculer et diffuser une **culture d'ouverture et de dialogue** liée aux nouveaux usages du Web 2.0.

Le Web 2.0 et les fonctions supports

Si l'on regarde le **panorama « Web 2.0 » des grandes entreprises**, notamment à travers les échanges de l'Observatoire des réseaux sociaux

d'entreprise¹, on constate que, de manière générale, si le Web 2.0 est présent depuis plusieurs années, il a été très largement adopté pour des enjeux « business », mais il reste limité dans le cadre des « fonctions supports », en particulier sur des « **process** » internes RH.

Nous sommes en effet dans des environnements très hiérarchisés, en silos, où l'information est majoritairement *top-down*, où les freins à l'expression et à la collaboration sur les sites intranet sont encore très forts.

De plus, les Ressources humaines sont peu familiarisées avec des outils de type participatif (intranet participatif, plateforme collaborative, *wiki*, blog, etc.) dans leurs démarches quotidiennes internes.

Un projet structuré et ambitieux, l'adoption du réseau social HR Network

Mettre en œuvre un réseau social, c'est souvent une longue démarche de « conduite du changement », avec de nombreuses actions de sensibilisation, de formation, de communication.

En premier lieu, nous avons organisé de **courtes sessions de présentation des médias sociaux externes**, en profitant d'une curiosité naturelle des RH vers les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo) et d'une actualité grand public (Facebook, suite à la sortie du film *The Social Network* en 2010 ; Twitter, fortement médiatisé par différents événements en 2011).

Puis des **formations** ont été déployées, quelques sessions de découverte et de prise en main de l'outil (« BNP Paribas People » mis à disposition par CIB), puis d'animation de communautés internes pour les *community managers*.

Nous avons organisé plusieurs réunions trimestrielles :

– des **benchmarks**, avec les « HR Web Cafe », dans lesquels des grandes entreprises (Groupe France Télécom-Orange, Alcatel-Lucent, Coca-Cola, Société Générale, Danone, etc.) sont venues nous présenter leur démarche RH 2.0 sur des thématiques de management, de réseaux sociaux d'entreprise, de formation...

– du **partage de bonnes pratiques** entre *community managers* du Groupe (« HR Club »).

Des articles sur les **succès des communautés RH** sont régulièrement publiés dans notre newsletter mensuelle « SH@Re » ; des présentations sont faites lors des principaux événements RH (séminaires, rencontres), ce qui permet à la fois de **prouver par l'exemple** la réussite de ces nouveaux usages, mais également de **valoriser** les responsables de ces communautés.

1. L'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise est une association Loi 1901 rassemblant de nombreuses entreprises du CAC 40 pour échanger et partager sur les Réseaux sociaux d'entreprise (www.obsdesrse.com).

Une démarche empirique

Nous avons choisi de ne pas imposer l'usage du réseau social aux collaborateurs RH, nous privilégions le développement par « **buzz** ». Nous expérimentons pas à pas et nous capitalisons sur les communautés qui rencontrent du succès.

Quelques communautés commencent à être **très actives** : la première communauté en nombre de *posts*, se nomme « *Diversité / Diversity & Inclusion* » – et nous en sommes très fiers car cela correspond au cœur de nos valeurs RH. Elle permet de partager des bonnes pratiques, des *benchmarks*. L'égalité professionnelle femme/homme y est un des sujets les plus traités (par des femmes et par des hommes...).

D'autres communautés privées RH se développent **en transverse** sur plusieurs entités ou pays.

Toutes les **thématiques RH** apparaissent petit à petit dans les communautés : « *International Mobility* », « *Appraisal* », « *Social Audit* » et, bien entendu, la formation, avec de nombreux sujets.

Des retours encourageants nous parviennent, évoquant :

- un dialogue fluidifié : « j'ai identifié tout mon réseau de contacts plus rapidement », « nous travaillons en direct désormais avec les opérationnels et n'avons plus à cascader l'information et les questions » ;
- un gain de temps : « une réponse à une question est communiquée à toute la communauté » ;
- la professionnalisation accrue : « l'information fournie et les échanges qui s'ensuivent bénéficient à toute la communauté » ;
- un développement du sentiment d'appartenance : « on coconstruit ensemble »...

La fonction RH dialogue mieux en interne : l'existence de ces communautés, les profils, les expertises, les compétences des collaborateurs RH est mise en lumière.

Le point fort du réseau social, c'est de **créer du lien**.

C'est cela qui permet aux RH, petit à petit, de construire encore davantage « ensemble » et de pouvoir ainsi mieux dialoguer, à la fois en interne avec les managers et les salariés, et en externe avec les candidats, via le service recrutement. Mais, en progressant ainsi, petit-à-petit... ne risquons nous pas d'être moins audacieux et donc moins innovants ?

Un des objectifs souvent évoqués lorsqu'une entreprise construit un réseau social, c'est de « **casser les silos** »... mais on constate que, dans un réseau social, la première tendance de chacun est de créer sa propre communauté

privée, son propre « silo »... La transparence, même entre collègues de la même fonction – RH, Communication ou autre – n'est pas facile à mettre en pratique !

D'où l'intérêt d'amorcer très tôt la démarche...

Des collaborateurs RH et des salariés « ambassadeurs »

Comment attirer les candidats dans un contexte marqué par une image bancaire dégradée dans les médias ? Comment être présents de façon sécurisée sur les réseaux sociaux sans en connaître encore totalement les us et coutumes ?

Ce sont les questions qui se posaient au Recrutement de BNP Paribas fin 2009.

Une enquête interne annuelle nous permet notamment de mesurer les leviers d'engagement des collaborateurs : il en ressort chaque année que les **collaborateurs sont très fiers d'appartenir au Groupe** (plus de 85 % en 2011), ont des valeurs fortes, telles que le dépassement de soi, avec une grande importance accordée à l'entraide et à la bienveillance.

Nous avons donc capitalisé sur cet engagement et, plutôt que d'intervenir sur des réseaux sociaux externes, nous avons choisi de créer notre propre réseau social, « **Backstage** » (www.backstage.bnpparibas.com), sous la forme d'un site Internet sur lequel 25 experts collaborateurs de BNP Paribas répondent aux questions des internautes.

Ces questions sont pratiquement toutes publiées sur Backstage (à 99 %). Les collaborateurs qui y répondent racontent leur métier avec leurs propres mots. Leurs réponses ne sont pas modérées. L'objectif est de présenter aux candidats potentiels le métier auxquels ils postulent et de leur « **parler vrai** ».

Nous mobilisons donc l'interne pour nous exprimer à l'externe.

Ce système fonctionne très bien, malgré l'absence de communication et de publicité. Nous avons d'abord ouvert le site en interne, avant de le déployer à l'externe au mois de février 2011. Quatorze mois après son lancement, le site comptabilise plus de 220 000 visites, 1 600 utilisateurs et 1 400 questions.

L'entreprise s'ouvre ainsi de plus en plus vers l'externe en dépassant l'enjeu initial du recrutement et réussit à **devenir 2.0 de manière originale, récompensée par de nombreux prix, dont la première place France au prix OTAC de Potential Park.**

Le 2.0, un nouveau levier dans l'entreprise

Backstage permet un dialogue direct et rapide entre candidats et collaborateurs ; en externe, l'image employeur est renforcée ; en interne, le site mobilise de plus en plus de collaborateurs qui souhaitent devenir « ambassadeurs » du Groupe.

Le réseau social interne BNP Paribas People étendu depuis quelques mois à de nombreuses entités du Groupe devrait créer une « **continuité de la relation 2.0** » tout au long du parcours du collaborateur, et notamment :

- accélérer l'intégration des nouveaux entrants ;
- mieux identifier les expertises, repérer les talents, valoriser les collaborateurs ;
- contribuer à leur formation, à leur mobilité ;
- renforcer l'engagement des salariés...

Mais, au-delà de ces perspectives, de nombreuses questions se posent pour la fonction RH :

- Comment les processus RH vont-ils cohabiter avec les contacts transverses favorisés par le réseau social interne : recherche de poste dans le cadre d'une mobilité, formations informelles par des experts ?
- Comment garantir en interne des risques de non-discrimination ? Tous les collaborateurs ne sont pas égaux en termes d'expression sur le Web, il nous faut aussi prendre cela en compte en interne.
- Comment accompagner les managers qui vont passer progressivement d'une organisation hiérarchisée à des échanges informels de pair à pair ?

Sophie Delmas

Responsable du projet Réseau social. Ingénieur ESTP de formation, elle a intégré BNP Paribas en 2001 comme Responsable logistique et communication IT, puis a évolué vers un poste de responsable de projet au sein de CIB, puis de Ressources humaines Groupe, où elle est en charge de la mise en place d'un environnement collaboratif pour la filière RH. Sophie est Secrétaire générale de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise.

Carole Sottel

Responsable adjointe du Recrutement. Diplômée d'un Master I en Droit des Affaires (Université Paris I Sorbonne) et de l'ESSEC, Carole Sottel a intégré BNP Paribas en 2002 comme Chargée d'affaires Professionnels en banque de détail. Après cette très riche expérience de relation clientèle, Carole a rejoint l'Inspection générale en 2005, où elle a eu l'occasion d'effectuer plusieurs missions au sein du Groupe, dont plus de la moitié à l'international. Depuis septembre 2009, Carole Sottel est responsable adjointe du recrutement au sein de la Fonction Ressources humaines Groupe, plus spécifiquement en charge des sujets d'image employeur, de communication digitale et des processus et outils liés au recrutement.

L'intrapreneuriat et l'*open innovation*, vecteurs de la transformation chez Alcatel-Lucent

Olivier Leclerc

« L'innovation est la responsabilité de chaque employé », telle est la conviction qui prévaut au sein du groupe Alcatel-Lucent. Dès lors, comment procéder pour faire appliquer et faire vivre concrètement cette maxime à l'ensemble des salariés ? Pour répondre pratiquement à cela, le choix s'est orienté vers la mise en place d'un programme d'intrapreneuriat, car nous croyons notamment que l'intrapreneuriat et, plus généralement, la culture entrepreneuriale sont un facteur décisif de succès car ils permettent de répondre vite aux évolutions permanentes de la demande sur le marché des hautes technologies¹.

Stimuler et diffuser une telle culture intrapreneuriale est aussi un véritable véhicule de changement, de transformation de la culture d'un grand groupe. Cela permet en particulier de capitaliser sur le potentiel souvent mal exploité, voire inexploité, de la capacité d'innovation des salariés, de stimuler leur créativité, de les (ré-)engager en donnant un sens à leur action (il s'agit de leur projet), de connecter les talents et, naturellement aussi, d'accélérer la mise sur le marché des innovations.

1. Le « Défi ENTREPRENDRE » est la déclinaison en France du programme « *Entrepreneurial Boot Camp* » du groupe Alcatel-Lucent. Il est destiné à promouvoir et à développer l'esprit entrepreneurial au sein du groupe et est ouvert à l'ensemble des 9 000 salariés basés en France. Cette initiative permet aux salariés inspirés et volontaires, ainsi qu'à l'équipe pluridisciplinaire qu'ils ont rassemblée autour d'un concept innovant, d'acquérir les bases indispensables pour élaborer, développer et présenter un plan d'affaires et une stratégie commerciale pertinente et parvenir à valoriser / monétiser au mieux leurs projets.

Les intrapreneurs sont en effet des individus passionnés, persévérants et qui ont une aptitude particulière à mobiliser des ressources pour remplir leurs objectifs. Ce sont aussi clairement des agents de changement, qui ont une autre façon de fonctionner et n'hésitent pas à transgresser les codes et processus établis. Sur un marché hautement concurrentiel où les produits évoluent à une vitesse folle, comme celui des infrastructures de télécom, leur créativité et leur sens des affaires sont décisifs. Pas question néanmoins de considérer qu'il s'agit là exclusivement de compétences innées. Si certains salariés ont clairement des prédispositions particulières à l'entrepreneuriat, il est parfaitement possible d'acquérir cet état d'esprit. L'énergie, la motivation et même le talent sont généralement liés à l'environnement. L'aptitude à entreprendre se développe quand chaque collaborateur est convaincu que le groupe croit en lui et en ses projets.

Au-delà d'un simple appel à idées, le programme construit chez Alcatel-Lucent cherche à développer un écosystème proche de l'univers des start-ups : concours annuels, formation et coaching, fonds d'investissement, *sponsorship* par des serial-entrepreneurs pour stimuler, fédérer, accompagner les salariés intéressés par cette démarche.

La genèse

Tout commence en 2004, quand la direction décide de faire encore plus pour l'innovation et aller au-delà des mécanismes de transfert entre la recherche et le développement déjà en place dans le groupe. La direction propose alors aux chercheurs porteurs d'une innovation technologique des formations en *business development*. Mais les résultats ne sont pas pleinement satisfaisants et une alternative est alors proposée : plutôt que de vouloir former des chercheurs au marketing, à la finance ou à la gestion de projet à travers des *master-classes*, l'idée centrale a été de favoriser l'émergence d'équipes pluridisciplinaires – comme celles des start-ups – afin de croiser les expertises et de « casser les silos » organisationnels. C'est ainsi qu'en 2006, le centre de recherche basé en Belgique a lancé un appel à projets interne afin d'identifier les idées les plus prometteuses et de rassembler autour de leur auteur les compétences adéquates. Les « *Entrepreneurial Boot Camp* » d'Alcatel-Lucent étaient nés. Progressivement, cette initiative est devenue globale à l'ensemble du groupe Alcatel-Lucent et a été déployée dans d'autres pays comme la France (2008), puis les Etats-Unis (2009) et la Chine (2010). Parallèlement, l'appel à idées s'est ouvert à l'ensemble des salariés du groupe si bien qu'aujourd'hui, les idées proviennent de tous les départements et entités du groupe et de tous les corps de métier.

Le principe

Depuis juin 2008, Alcatel-Lucent en France a mis en place le « Défi ENTREPRENDRE » version française du programme *Entrepreneurial Boot Camp* qui fonctionne en quatre étapes clés :

1. L'appel à idées et la première sélection : une boîte à idées est mise en place pour collecter les idées sous forme libre. Quelques questions types permettent de guider la soumission : quelle est la solution / quel est le service proposé ? Comment cela fonctionne-t-il ? Quels sont les clients ? Quelle est la compétition ? Quel modèle économique imaginez-vous ? Quelle entité d'Alcatel-Lucent est susceptible d'être intéressée par votre projet ? Chaque collaborateur a ainsi la possibilité de soumettre ses idées pendant une période de trois à six mois et, parce qu'elles sont visibles de tous, de les enrichir grâce aux commentaires des autres salariés. A l'issue de cette période, un « *Innovation Board* » – une quinzaine de personnes qui représentent les différents *business groups* et fonctions d'Alcatel-Lucent en France – présidé par le PDG France pré-sélectionne les quinze idées les plus prometteuses « sur le papier ».

2. L'atelier Rencontre et la seconde sélection : il s'agit là d'un événement interne ouvert à tous les salariés pendant lequel chacun des porteurs de projets pré-sélectionnés « *pitche* » son projet en cinq minutes. Par ce moyen, il cherche à faire la promotion de son projet auprès de l'ensemble des salariés afin de recruter des talents pour constituer son équipe. Cette étape vise à convaincre l'*Innovation Board* de l'adéquation entre projet innovant et personnalité du porteur de projet. A l'issue de cet événement, chacun des intrapreneurs dispose de trois semaines pour construire une équipe pluridisciplinaire de quatre personnes autour de son projet. L'*Innovation Board* se réunit de nouveau, évalue alors la composition des équipes et en sélectionne sept qui participeront au *boot camp*, c'est-à-dire à la partie formation et coaching.

3. La formation et le coaching : l'étape suivante est un programme de formation et de coaching – le *boot camp* à proprement parler – de huit jours étalé sur une période de trois mois, réalisé en partenariat avec l'Ecole de commerce ESCP Europe, pour prendre en charge l'apprentissage, et aux entrepreneurs du cabinet de conseil UlyssCo, pour assurer le coaching. En parallèle, les équipes bénéficient du *mentoring* de certains membres de l'*Innovation Board* ou de collaborateurs ayant participé au « Défi » les années précédentes. D'ailleurs, au fur et à mesure des différentes éditions de ce programme, une partie des enseignements a été ré-internalisée, les faisant dispenser par d'anciens participants au programme. Cette étape de formation et de

coaching est un réel coinvestissement en temps (les jours de formation sont des vendredis et des samedis) et en moyens de l'entreprise et des salariés. Ceux-ci ne bénéficient d'aucune décharge de missions, ni d'aucun temps dédié. Pendant cette période, les équipes sont incitées et stimulées à penser par elles-mêmes, à se positionner non plus comme des salariés d'Alcatel-Lucent, mais plutôt comme les membres fondateurs d'une start-up avec Alcatel-Lucent comme partenaire, client ou fournisseur. C'est aussi l'occasion de réconcilier les collaborateurs avec la valeur de l'argent (un budget de quelques milliers d'euros représente une aubaine pour des entrepreneurs alors que, dans un grand groupe, on pense plutôt en centaines de milliers d'euros) et de leur faire démarrer concrètement leur projet sans chercher nécessairement à imaginer et à se projeter immédiatement à l'étape ultime d'une stratégie commerciale mondiale.

4. La finale : après trois mois, les équipes présentent leur *business plan* ainsi qu'un *call for action* face à un jury composé de l'*Innovation Board* et d'investisseurs extérieurs au groupe. Le jury délibère, formule un avis sur la pertinence du *business plan*, donne des conseils, mais ne bloque aucune initiative. La seule décision qui est prise – ou pas – est celle de permettre aux projets de disposer de ressources de l'entreprise pour continuer. Libre à chacune des équipes de mettre un terme à son projet ou de faire appel à un fonds de financement dédié. Ce Fonds Innovation, créé en septembre 2009, permet de donner les moyens financiers aux projets les plus prometteurs pour une phase de pré-développement (achat de matériel, prestation interne, compensation de la masse salariale, auprès de leur manager, des membres de l'équipe souhaitant se consacrer à temps plein au projet) d'une durée maximale de six mois. Cette période est aussi mise à profit par les équipes – soutenues par l'*Innovation Board* et l'équipe projet du *Boot Camp* – pour identifier et, le cas échéant, trouver une solution pour leur hébergement futur (projet et membres de l'équipe volontaires).

Le programme *Entrepreneurial Boot Camp* est aussi naturellement un révélateur de talents parfois jusqu'alors méconnus, talents que l'entreprise intègre ensuite dans les programmes de développement dédiés. En parallèle des différentes « saisons », des Clubs Défi animés sur chaque site d'Alcatel-Lucent France par les participants des saisons précédentes ont été créés, qui ont pour but de tisser un réseau entre les créateurs et de les aider à trouver et à développer des idées innovantes. Il s'agit là encore de diffuser la culture et d'accroître le réseau d'intrapreneurs comme ambassadeurs de la transformation.

Après trois ans et demi, le Défi ENTREPRENDRE a collecté plus de 300 idées, sélectionné 25 projets, créé une communauté de 125 intrapreneurs

et agents de la transformation, et enregistré plus 5 000 connexions uniques pour la dernière saison en date. Trois projets sont aujourd'hui de nouvelles lignes du portefeuille produits d'Alcatel-Lucent – incluant chacune au moins une personne de l'équipe d'origine – et génèrent des revenus pour le groupe. Ce taux de succès d'environ 10 % place les résultats de l'initiative assez proches de ceux des start-ups.

Des résultats

Alternative Energy Program – Une solution « Green »

En 2009, un concept de stations de télécommunication mobiles fonctionnant aux énergies alternatives (solaire, éolienne et pile à combustible) est présenté dans le cadre du Défi ENTREPRENDRE. L'objectif est de permettre aux opérateurs télécoms de déployer leurs services mobiles dans des régions du monde dépourvues de réseaux de distribution d'électricité. Enjeu : offrir téléphonie et Internet à plus d'un milliard de personnes aujourd'hui encore privées des outils indispensables au développement économique et social.

Dekaps' – Un succès intrapreneurial soutenu par le Fonds Innovation

En 2009, une idée utilisant la technologie de Réalité Augmentée est présentée dans le cadre du Défi ENTREPRENDRE. A l'issue du *boot camp*, le projet nommé « Dekaps' » offre une gamme complète de services de Réalité Augmentée, avec de la géolocalisation, de la reconnaissance d'images, de la reconnaissance de codes barres via la 1D et la 2D qui permettent d'accéder directement aux contenus numériques. Tout au long de 2010, Dekaps' est incubé grâce au Fonds Innovation. En janvier 2011, l'équipe a rejoint MNC (Mobile News Channel), une société d'Alcatel-Lucent France, et a enregistré depuis ses premiers contrats commerciaux.

Tivizio – Un projet déployé et testé en interne, et soutenu par le Fonds Innovation

Tivizio est une solution de partage vidéo à permettant à tous les collaborateurs d'une entreprise de communiquer plus efficacement en interne par le biais de leurs vidéos. En mai 2011, Tivizio annonce le lancement de la version alpha de son service, basée sur une architecture unique bâtie dans le *Cloud*. Tivizio est issu de la saison 4 du Défi ENTREPRENDRE et a reçu le support du Fonds Innovation en 2011. Le projet est désormais hébergé par Alcatel-Lucent Entreprise.

Développer une culture de l'intrapreneuriat ne signifie pas pour une entreprise de se refermer sur elle-même en se focalisant uniquement sur ses compétences internes. Comme pour entreprendre, l'intrapreneuriat

suppose d'aller rencontrer ses clients potentiels, de trouver des partenaires, des financements. Cela n'a rien d'une activité solitaire et constitue de ce fait un levier d'*open innovation*. D'ailleurs, en Irlande, depuis octobre 2011, l'*Entrepreneurial Boot Camp* local fait intervenir quatre universités dont les chercheurs peuvent soumettre leurs projets au même titre que les collaborateurs d'Alcatel-Lucent. A terme, le groupe envisage de pousser l'expérience encore plus loin en sollicitant des idées auprès de ses clients ou partenaires.

Olivier Leclerc

Directeur des initiatives entrepreneuriales pour Alcatel-Lucent depuis juin 2008 après être rentré chez Alcatel Alsthom Recherche en 1995. Il est diplômé de l'Institut National des Télécommunications et a fait une thèse de doctorat à l'Université de Nice-Sophia Antipolis. Il a déposé une vingtaine de demandes de brevets.

Designer la banque du futur, FiDJI : un projet « coopétitif »

Jean-Pierre Legrand

« Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre. »

Hans Jonas¹

FiDJI (pour Finance, Design, Joie d'Innover) est un projet né au sein du « Club Innovation Banque-Finance-Assurance »².

Nous étions fin 2009. Depuis quelques années, tout observateur des pratiques et des acteurs de l'innovation avait compris que les designers avaient une place à prendre dans cet écosystème. Rappelons que le designer est, par essence, innovant. Par une vision holistique et une préoccupation de l'expérience des usagers, son approche conduit mieux qu'une autre au respect de l'injonction de Hans Jonas citée au début de cet article.

Convaincues par les arguments en faveur du design, cinq grandes entreprises du monde de la finance présentes dans le Club Innovation décident fin 2009 de mener, en commun, un projet exploratoire se donnant pour objectif de 1) Comprendre et évaluer une approche de l'innovation par le design ; 2) Construire sur ces bases une méthodologie de l'innovation adaptée aux entreprises du monde financier ; 3) Expérimenter cette méthodologie par une réalisation concrète.

« Coopétition », pluridisciplinarité des participants, *open innovation* à travers la participation des usagers aux enquêtes et aux *workshops*, FiDJI rassemble tous les traits de caractère qui font un projet caractéristique des entreprises ouvertes, travaillant en réseau avec leurs concurrentes, leurs usagers, des universitaires et des compétences issues de divers horizons.

1. Cité par Stéphane Vial dans l'ouvrage *Court Traité du design*.

2. Créé à l'initiative d'Altran pour les acteurs de la banque et de l'assurance.

Notre propos ici est précisément d'étudier ce versant collaboratif du projet à travers quatre facettes : l'organisation formelle, la vie quotidienne, la contractualisation et l'outillage. Les vertus du « *design thinking* » dans l'innovation du monde financier furent unanimement reconnues et tous les acteurs ont gardé de ce projet le sentiment d'une belle aventure humaine. C'est cette aventure humaine collaborative qu'il convient de regarder maintenant.

L'organisation formelle

Il est une coutume, rarement contournée dans les grandes entreprises du monde de la finance, voulant que, s'il y a un projet, il y ait un chef de projet. Pour FiDJI, il fallait faire autrement ! Nulle hiérarchie naturelle ne pouvait s'établir entre les membres du consortium des banques-assurances, et la pluridisciplinarité de professionnels n'ayant pas l'expérience d'un travail en commun ferait le reste. Il fut donc décidé de laisser à l'ensemble des acteurs, réunis en comité de pilotage, le soin de décider collégialement des grandes options à prendre durant le projet. Cette organisation a bien entendu connu le sort des organisations collaboratives, certains membres disposent d'un pouvoir d'influence supérieur aux autres. Dans les faits, hors des réunions périodiques du comité de pilotage, il y avait deux sous-groupes. Les banquiers-assureurs, commanditaires du projet, étaient au cœur de l'action essentiellement lors de leur participation aux *workshops*. Ce fut le comité de travail, composé des designers, des éthologues, des universitaires et d'un représentant du consortium des banques-assurances qui assura l'avancée quotidienne du projet.

L'un d'entre nous mena une mission que l'on peut comparer à celle d'un modérateur. Il assura l'animation, la diffusion de l'information, la fluidité et la fréquence des échanges et, parfois, contribua à l'apaisement des tensions. Pour que l'implication des membres du comité de pilotage reste importante alors qu'ils ne se rencontraient que de temps en temps et ne participaient pas quotidiennement à l'action, il fallut veiller à une animation efficace et stimulante du réseau.

La vie quotidienne

La vie quotidienne durant le projet fut enrichissante. Les rencontres entre des profils, des métiers, des façons d'être différentes en sont les causes premières. L'innovation est définitivement plus créative et plus plaisante à vivre au sein d'un réseau pluridisciplinaire. Il est toutefois un conflit que l'on peut évoquer, tant il est lié à cette pluridisciplinarité. Les designers ont une approche inductive des problèmes. Ils partent du point de vue des gens et, par une approche créative, font émerger des idées innovantes parmi lesquelles on choisira celles qui seront mises en œuvre. Dit autrement, ils découvrent, puis précisent l'objectif en avançant. On a pu vérifier que cette approche est

fort inconfortable pour des assureurs-banquiers qui, formés sur les bancs des écoles d'ingénieurs, raisonnent par déduction et fixent donc le but avant d'imaginer un chemin pour l'atteindre.

La contractualisation

Six entreprises financières, un cabinet de design, des ethnologues et des universitaires ne sauraient s'engager dans un projet commun sans qu'un contrat ne soit signé, fixant les règles et les limites de leur collaboration. Ce ne fut pas le moindre des écueils. Sur le fond, l'accord fut immédiat. Il s'agissait essentiellement de protéger les droits de chacun, notamment des universitaires, sur les savoirs qu'ils apportaient, et de préciser les règles sur la propriété et l'exploitation des résultats. Sur le fond, tous furent rapidement d'accord... mais sur la forme, les choses furent plus complexes. Le consensus autour de la formulation de chaque paragraphe ne fut obtenu qu'après de nombreux échanges entre les juristes de chacun. Le contrat fut signé alors que le projet était déjà bien avancé. L'acte de signature proprement dit étant la dernière ligne droite de ce marathon : il faut en effet que chacun parape et signe le document final avec le stylo *ad hoc*... processus très peu compatible avec l'usage d'une messagerie électronique...

L'outillage

Nous avons mis en place un projet collaboratif, réunissant des gens géographiquement distants les uns des autres, vivant des expériences professionnelles différentes, travaillant dans des structures allant d'entreprises de plus de cent mille personnes à des entrepreneurs individuels. Une réflexion sur les outils de travail collaboratif était tout autant indispensable que difficile. Force est de constater qu'à ce jour, seul le « mail » est un outil parfaitement maîtrisé par tous. Nous l'avons donc largement utilisé, complété par un site, blog ou *repository* où furent partagés les documents et conversations du projet.

Il y a deux difficultés à franchir pour un bon usage des outils de collaboration dans un tel contexte. D'une part, l'expérience hétérogène des gens et, d'autre part, les contraintes de sécurité imposées par les entreprises, en particulier les grandes, sur les usages des logiciels.

Tous s'accordent sur l'usage du mail, on l'a déjà dit. Tous les participants à FiDJI ont aussi l'habitude d'utiliser des outils de collaboration en réseau. Les outils qu'ils utilisent sont généralement ceux que propose un éditeur qui doit sa notoriété à son moteur de recherche ou celui qui, initialement destiné à faciliter les rencontres sur un campus, réunit aujourd'hui plusieurs millions d'utilisateurs... non ! d'amis ! Malheureusement ces outils sont aujourd'hui généralement mal venus dans l'environnement technologique des grandes entreprises pour des raisons que l'on peut contester, mais que l'on se

contentera de constater... Demain sera un autre jour. On pourrait croire que passer d'un outil à un autre est suffisamment simple à partir du moment où, conceptuellement, ils se ressemblent... Il n'en est rien ! Il y a de toute façon un apprentissage à faire. Avec l'outil que nous proposons, cet obstacle ne fut pas franchi par tous aussi facilement. Certains (peu !) devinrent contributeurs de l'espace de collaboration, d'autres simplement lecteurs et quelques-uns en oublièrent jusqu'au nom. Pour faire simple, disons que le mail fut notre outil de collaboration.

Pour finir, FiDJI fut reconnu « Projet Innovant » par le Pôle de compétitivité « Finance Innovation » et a été ainsi labellisé. Il restera un projet réussi dans la mémoire de ceux qui y participèrent. Les points marquants furent l'histoire humaine, collaborative, pluridisciplinaire, mais plus encore la découverte d'un processus d'innovation créatif, faisant naître des idées plus nombreuses et plus en rupture que les processus que nous manipulons quotidiennement.

On peut retenir de cette expérience que travailler en réseau, en mode collaboratif, est un moyen, non un but. Les entreprises qui se dotent d'outils de collaboration, peut-être sous la pression de ce qu'elles voient des usages 2.0, doivent s'attendre à quelques difficultés : ce n'est pas une question d'outil. La collaboration nécessite un changement de culture qu'il faut initier. Il faut décloisonner les équipes, mélanger les profils, ingénieurs, sciences humaines, communicants, designers... et adopter des processus de conduite de projet résolument ouverts, créatifs et pluridisciplinaires. Il faut accepter que des leaders s'imposent sur les réseaux, les uns puis les autres selon les circonstances et le projet. Il se pourrait bien qu'à l'avenir, le *middle manager* ne se recrute pas uniquement sur la base de son diplôme ou de son ancienneté mais bien sur sa capacité à être un leader de la collaboration !

Pour qu'une entreprise soit ouverte et travaille en réseau au sein de son écosystème, il lui faut des outils. Les réseaux et les nouvelles technologies sont incontournables, mais, nous l'avons vérifié, le « *Design Thinking* » contribue à cette ouverture pour mieux réaliser des projets dont le résultat améliore la vie des gens.

Jean-Pierre Legrand

Analyste stratégique au département « Finances Développement » du Groupe BNP Paribas. Successivement à Cie Bancaire, puis Paribas et BNP Paribas. Jean-Pierre Legrand travaille depuis plus de quinze ans sur des sujets d'innovation ; d'abord avec un intérêt marqué pour la technologie, il a fait évoluer ses préoccupations vers les usages et les stratégies de l'innovation.

Performance socio-économique et réseaux sociaux d'entreprise, l'équation équilibrée !

Ziryeb Marouf

Les enjeux en termes de recrutement pour la prochaine décennie sont absolument majeurs pour toutes les grandes entreprises et institutions de l'Europe vieillissante. L'attractivité des entreprises, leur capacité à s'ouvrir, à attirer et à motiver les talents, féminins et masculins, de tous niveaux et de tous âges, sera, indéniablement, un facteur clé de compétitivité. Pour répondre aux exigences de ce challenge, il s'agira, naturellement, de parler la même langue que celle de nos futures recrues, et cette langue, désormais universelle, est celle de l'Internet social et de l'Internet mobile qui deviennent incontournables, vu la croissance exponentielle du nombre d'utilisateurs jour après jour.

Toutefois, la fracture numérique et sociale demeure, il ne faut pas l'oublier. Il reste, sur ce sujet, des progrès conséquents à réaliser, tant en matière de développement des espaces d'accessibilité qu'en matière de dotation en équipements, notamment dans les zones scolaires à proximité des tissus sociaux défavorisés. Cela n'est pas la seule affaire du Politique, la Responsabilité Sociale et Sociétale des entreprises doit y être engagée pleinement : il est primordial d'être attaché à promouvoir et à offrir l'égalité des chances, et le vecteur numérique constitue un excellent moyen d'y parvenir !

La société civile est, aujourd'hui, au cœur du monde numérique, les entreprises peuvent y déployer naturellement leur proposition employeur en faisant de plus en plus appel aux outils et aux codes du Web social ou mobile : page de fans pour tisser un lien avec les candidats, usage interactif de plateformes vidéos pour faire découvrir les métiers, discussions en direct sur le Web entre étudiants internautes et managers qui recrutent, ambassadeurs de la marque développant leur leadership sur les fils Twitter... La liste « à la

Prévert » des bonnes idées est en perpétuelle évolution, à la hauteur des progrès exponentiels des technologies de l'information et de la bande passante qui les véhicule. Nous sommes indéniablement à l'ère des « NTR » (Nouvelles Technologies de la Relation).

Mais ce nouvel Eldorado numérique pour l'employeur ne doit pas faire perdre de vue l'éthique et la déontologie la plus stricte en matière de recrutement. Le respect des individus et de leur vie privée ne devrait pas être négociable. De même, le processus de recrutement se doit d'être limpide pour les candidats lors du premier entretien et ce, tant sur le fond que sur la forme des différents entretiens en perspective. Il en va de l'image de marque de l'entreprise et de ses premiers ambassadeurs au sein des directions des ressources humaines.

Au-delà, il est bon de préciser que l'une des valeurs les plus importantes du Web social repose sur la transparence. Que penseraient les nouveaux collaborateurs d'une entreprise si ses usages numériques internes n'étaient pas en phase avec l'image séduisante qu'elle donne à l'extérieur sur la toile, support ayant permis la mise en relation du candidat et de l'entreprise ? L'entreprise se doit de penser et d'agir pour que sa communication externe soit en phase avec sa réalité interne. De plus, cet enjeu est partagé avec la nécessité de faire évoluer les us et coutumes organisationnels, le numérique en étant l'une des émanations, un moyen et non une fin en soi. Pour se mettre en situation de partage et créer du lien social et de la transversalité au sein de leurs organisations, de plus en plus d'entreprises développent des réseaux sociaux à destination de leurs propres collaborateurs.

Souvent basés sur le volontariat et la confiance, ces espaces s'inscrivent en rupture avec les applications développées jusque-là, tels que les progiciels de gestion intégrés, les *Groupwares*, services numériques partagés (pour les demandes de congés, par exemple) qui revêtent un caractère à la fois formel et obligatoire.

Les projets de réseaux sociaux contribuent, dans la majeure partie des cas, à la « ré-Humanisation » des entreprises, en l'occurrence à replacer les femmes et les hommes au cœur de l'entreprise.

L'ambition des réseaux sociaux d'entreprise est de favoriser les échanges informels et « l'intelligence connective », celle du lien interpersonnel.

Les salariés peuvent enrichir leur profil afin de se retrouver entre collègues autour de centres d'intérêt communs. Ils ont ainsi la possibilité d'échanger et de partager leurs expériences grâce à des communautés d'entraide, d'expertise ou d'intérêt. Lorsque la configuration de l'entreprise le permet, ces liens interpersonnels s'étendent au-delà des frontières, ouvrant ainsi de nouveaux horizons à découvrir. Là encore, les progrès technologiques autorisent des

discussions dans plusieurs langues grâce aux modules sémantiques et multi-linguistiques.

Néanmoins, les directions générales avouent volontiers qu'elles avancent dans des espaces nouveaux où l'histoire reste à écrire. L'humilité est donc de mise. C'est dans cet esprit exploratoire que le Groupe France Télécom-Orange a fondé « l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise » en 2010, regroupant plus d'une centaine de grands groupes et d'institutions afin de partager avec ses pairs quant aux intuitions, aux doutes et aux convictions en matière de gouvernance des réseaux sociaux d'entreprise.

Beaucoup d'entreprises et d'institutions ont réalisé dans un premier temps, et à leur dépens, qu'il n'est pas de performance économique durable sans performance sociale. La magie opère lorsque ces organisations découvrent, dans un second temps, que la qualité sociale, en général, et le lien interpersonnel, en particulier, constituent un formidable accélérateur de la performance économique. Les réseaux sociaux d'entreprise, bien pensés, permettent de supporter et de promouvoir cette démarche et d'en être un vecteur extraordinaire ! Platon a dit que « le progrès naît de l'inquiétude », il me semble que nous devrions beaucoup progresser en ces temps de crise !

La performance économique se définit « simplement » comme la mesure des résultats obtenus en rapport avec des objectifs économiques et financiers fixés.

Cette mesure se fait par le biais de *KPI's (Key Performance Indicators)* principalement et ce, en phase avec l'engagement stratégique pris vis-à-vis des parties prenantes : Comex, actionnaires, salariés, clients... Le lexique de la performance économique se compose de mots tels que : productivité, efficacité, rentabilité, maîtrise des coûts, qualité totale, *Business Process Management...*

La performance sociale est plus subtile à définir et à mesurer que la performance économique. Il s'agit de l'évaluation de résultats obtenus, sans mesure formelle, en rapport avec une ambition « extra-économique » fixée et en phase avec la responsabilité sociale de l'entreprise, de l'institution. A ce titre, la confusion plus ou moins volontaire entre « la RSE » – Responsabilité Sociale d'Entreprise – et « les RSE » – Réseaux Sociaux d'Entreprise – est fort sympathique, puisque tous deux touchent à l'humain et à son rapport au travail, et à l'entreprise plus généralement. Le lexique de la performance sociale se compose de mots tels que : développement durable, égalité professionnelle, accords seniors, équilibre vie pro / vie perso, qualité de vie au travail, engagement, motivation, stress, rémunération...

Derrière la notion de performance, il y a la notion d'évaluation du résultat par rapport à l'objectif. Or, est-il possible de mesurer le bien-être ?

De l'objectiver ? En admettant que cela soit possible, serait-ce pertinent ?

Le principe « social » est, par essence, complexe, vivant, changeant. Il ne peut se réduire à un « objet » paramétré, à des *KPI's*.

De même, l'Humain se distingue par sa capacité d'initiative, d'adaptation, d'improvisation, de dialogue, de négociation avec le réel et ses contraintes.

Le social est complexe, mouvant. L'absolu de la qualité totale n'existe pas, fort heureusement ! De ce fait, il est absolument nécessaire de donner du sens. Concrètement, cela consiste à tenir compte du désir, de l'affect, des motivations. L'Humain est sensible au travail bien fait, au-delà du résultat obtenu. « La fin ne justifie plus les moyens. » L'Humain est sensible à la reconnaissance, au fonctionnement en réseau de compétences, de solidarité...

À la réflexion, il faudrait parler de « qualité » sociale plus que de « performance » sociale.

La qualité sociale représente un écosystème fragile, qu'il faut entretenir, qu'il faut protéger. C'est un patrimoine commun à l'ensemble des collaborateurs. Et cette question du « capital » commun est encore plus sensible à l'heure des « travailleurs du savoir ». Or, la protection de ce patrimoine commun n'est pas la seule affaire du *top management* et des DRH. Cet enjeu nécessite l'engagement, l'implication du plus grand nombre. En partant de ce postulat, il s'agit d'identifier l'ensemble des moyens, individuels et collectifs, d'expression, d'engagement et d'implication simples, efficaces et utilisables au quotidien.

Qu'est-ce qu'un réseau social numérique d'entreprise ? « Numérique » en effet, car il existe des réseaux sociaux depuis que l'homme vit en tribu, il est toujours bon de s'en souvenir. C'est un ensemble de services permettant de tisser des liens virtuels ou réels entre les collaborateurs d'une entreprise. Ces liens formalisés par des mises en relations entre collègues ayant pour dénominateur commun une affinité, un métier, un centre d'intérêt, un contact.

Cette démarche favorise le regroupement transverse au sein de communautés multiples. La liste des fonctionnalités adaptées aux usages dits « 2.0 » est extrêmement riche : annuaire enrichi, *micro-blogging*, mur, recommandations, communications unifiées, *wiki*, fil d'actualité...

Il est aisé d'imaginer en quoi les fonctionnalités issues du Web 2.0 peuvent contribuer, en entreprise, à soutenir la qualité sociale en favorisant le lien interpersonnel !

En conclusion, la dimension sociale constitue une part indéniable du générateur économique ! La dimension numérique en est un vecteur efficace à condition de ne pas confondre la fin et les moyens. Le chaînon entre qualité sociale et performance économique ne peut être basé que sur la confiance,

le volontariat, le sentiment d'appartenance, l'engagement et surtout le sens. En effet, les réseaux de pairs rendent l'autre plus accessible : je peux « me mettre en relation » directement avec le DRH pour proposer, échanger, dialoguer (comme c'est le cas, par exemple, pour « Le Blog » de Stéphane Richard et de son Comex). Ensuite, parce que les uns et les autres peuvent se regrouper en communautés « libre service » et être acteurs de leur écosystème. Il est probable, face à l'engouement pour cette démocratisation de la prise de parole en entreprise et des démarches intrapreneuriales et communautaires, que l'on assiste à une reconfiguration du « dialogue social ». L'ouverture de l'entreprise au travers du Web 2.0 serait donc bien en train de générer de nouvelles formes de relations sociales...

Ziryeb Marouf

Directeur de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise fondé en juin 2010 par le Groupe France Télécom-Orange en partenariat avec d'autres grandes entreprises et institutions. Ziryeb est également responsable RH 2.0 pour le Groupe France Télécom-Orange. Le projet phare auquel il participe depuis sa genèse est le projet Piazza, réseau social pour l'ensemble des 180 000 collaborateurs du groupe dans le monde.

Enfin, Ziryeb a publié, aux éditions de l'Harmattan, un ouvrage consacré aux réseaux sociaux numériques d'entreprise.

Les sites partagés, expériences réussies d'ouverture chez SFR

Guillaume Peter

Les sites partagés sont devenus un outil de management indispensable à la performance des entreprises. Ils participent de l'ouverture des entreprises. Chez SFR, la solution « Sharepoint » a été mise en place en 2008 : elle supporte le site Intranet de l'entreprise – complètement développé de façon collective et partagée entre différentes directions, avec une rubrique *Community* – mais aussi 2 023 sites personnels et 180 sites d'équipes. Une vingtaine de fournisseurs extérieurs l'utilisent.

L'installation de sites partagés en entreprise prend du temps car elle bouleverse les modes de collaboration qui doivent à la fois passer du vertical au latéral mais aussi de l'intramétier à l'intermétier, jusqu'à franchir leurs frontières¹. L'extension des travaux en mode projets pour développer des solutions orientées Client a cependant accéléré cette tendance. Ainsi est-on passé progressivement du partage de documents au sein d'une même équipe à la remontée d'informations en mode transverse et interactif.

La « Sharepoint Factory » au sein de la DSI *Opérateur & Corporate / SI Collaborateur* compte quatre personnes à temps plein et deux apprentis. Cette équipe dédiée accompagne les utilisateurs, en particulier en collaborant à la création et à la « customisation » de véritables minisites.

1. Depuis deux ans, deux sessions inscrites au plan de formation sont proposées chaque semaine (cinq modules différents), 363 stagiaires ont été formés avec au total 664 participations, certains stagiaires ayant participé à plusieurs formations.

En voici quatre exemples :

1. Forum Vigie Expérience Client

Lancé en juin 2011, ce forum autour de l'Expérience Client, dénommé **Vigie Expérience Client**, a déjà reçu près de 2 000 commentaires de 500 contributeurs différents. Chaque collaborateur a la possibilité de remonter son vécu de client, en tant qu'utilisateur des produits et services de SFR dans une des sept Expériences Clients qui jalonnent le parcours de vie d'un client : souscription de nouveaux services, demande d'aide, facture, paiement, etc. Ces « cas vécus » sont très riches d'enseignements et permettent d'améliorer la qualité des services. Chaque mois, un podium des trois meilleures remontées (client difficile, dysfonctionnement identifié ou idée d'amélioration) récompense ses émetteurs en présence du PDG. Chaque remontée est traitée par cinq collaborateurs au sein de la Direction Qualité.

2. Management Expérience Client

Chacune de ces Expériences Client est dirigée par un manager qui anime transversalement tous les métiers de l'entreprise concernés. La solution du site partagé permet de rassembler et de partager tous les documents de référence qui sont souvent dispersés dans les boîtes e-mail. Le manager devient un « animateur de communauté » (souvent des équipes projet de 20 à 50 personnes) et s'astreint à la mise à jour des documents disponibles et à la promotion du site pour encourager le partage collaboratif. Ce partage est déterminant pour l'amélioration de l'Expérience Client.

3. SFR Business Team : ITC 2.0

L'exemple ITC 2.0 (pour Ingénieur Technico-Commercial), déployé au troisième trimestre 2010, est un bon élève SharePoint et un véritable ambassadeur. Depuis la fusion SFR-Neuf Cegetel et l'intégration de Jet Multimedia, le catalogue d'offres et leur complexité technique ont énormément augmenté. L'équipe Support ITC Direction des ventes au sein de SFR Business Team a pour mission d'être le support technique des forces technico-commerciales de SFR Business Team de façon transversale (soit environ 100 personnes réparties sur toute la France pour tous les marchés : PME, marchés publics, grandes entreprises, grands comptes, et pour toutes les offres : fixe, mobile...), d'où une réelle complexité de partage d'information, à la fois thématique et géographique. Dans les équipes technico-commerciales régionales, il y a également une population d'ingénieurs qui sert de relais vers les équipes de la distribution (soit environ 150 personnes technico-commerciales externes à SFR, qui ont les mêmes besoins, mais n'utilisent pas aujourd'hui le site). Pour améliorer support et entraide entre les ingénieurs, de nouveaux outils

collaboratifs ont dû être développés. Auparavant, les réponses aux questions techniques étaient faites par téléphone, messagerie, communicator, donc sans mise en visibilité ni partage. Le flux d'information était très centralisé de et vers l'équipe Support ITC, sans transversalité entre les équipes technico-commerciales régionales. L'ensemble des informations techniques et commerciales dispersées dans plusieurs bases de connaissance sur les offres (technique, marketing, etc.) a été regroupé dans une nouvelle base documentaire, Perform. Le site contient différents types de supports :

- un blog, pour mettre à disposition des informations techniques ponctuelles sur les actualités du marché (texte court et, éventuellement, image ou vidéo et liens Web) ;
- des calendriers, pour suivre des conférences et évènements et gérer des ressources de type compte de démonstrations partagées ;
- des *wikis*, qui permettent de mettre à disposition des informations techniques de fond, donc plutôt les résultats du traitement large d'un sujet identifié et traité dans un groupe de travail thématique sous forme de documents de plusieurs dizaines de pages de type PowerPoint, et surtout beaucoup d'enregistrements vidéo des sessions de travail. Cela permet également d'échanger des documents non liés directement à des offres, par exemple des FAQ ou des *white papers* d'éditeurs ou de constructeurs ;
- un forum, pour permettre des échanges rapides et dynamiques avec et entre les ingénieurs sous forme de questions-réponses. On passe du mode *OneToOne* au mode *AnyToAny* ;
- des formulaires permettant de capitaliser sur les remontées de terrain et d'alimenter les comités marketing et d'innovation, en justifiant les demandes d'évolutions par des retours sur investissements.

Une charte formelle des usages n'a pas été établie, mais de petites règles de bonne conduite sont régulièrement diffusées via les actualités. La modération du forum consiste essentiellement à aiguiller les questions vers les bonnes personnes pour obtenir une réponse officielle et rapide. La solution proposée permet également un accès depuis l'extérieur du réseau SFR LAN en utilisant les solutions VPN, mais aussi les *smartphones*. Tous les ITC se connectent au moins une fois par mois. Il y a en moyenne un *post* de blog par jour. Environ vingt-cinq questions par mois générant en moyenne deux échanges chacune, soit soixante-quinze échanges par mois. Les *wikis* permettent de partager l'ensemble des informations des experts thématiques régionaux avec l'ensemble de la communauté. Le partage d'information a permis de réduire le nombre de questions par mois malgré l'augmentation de la complexité. Les échanges entre collaborateurs régionaux ont également été développés, sous l'impulsion de groupes de travail thématiques mis en place parallèlement.

L'ouverture du site aux partenaires distributeurs n'est pas souhaitée, à la fois pour des raisons de sécurité de l'information (protection des données internes de l'entreprise) et de maintien des avantages concurrentiels, mais aussi pour conserver le dynamisme et la liberté des échanges internes à l'origine du succès d'ITC 2.0. L'ouverture suppose également la mise en place d'une gestion des droits par groupe, plus complexe à élaborer et à maintenir.

4. SFR Grand Public : A ZAP

La Direction Qualité Consommateurs sollicite les centres de Relation Clientèle pour identifier très en amont les motifs d'insatisfaction des clients. Ceux-ci sont recueillis par mail dès qu'un sujet émerge, même sous la forme d'un « signal faible ». Le système de remontées avait l'inconvénient de la boîte mail : dispersion dans la boîte mail du gestionnaire, manque de mise en visibilité partagée permettant éventuellement de confirmer ce signal faible, absence de réponses qui conduisait à un essoufflement des remontées. Astrid Drogo, chef de projet responsable des méthodes à la Direction Consommateurs, eut l'idée en mai 2011 de mettre en place un outil unique via un site partagé sous Sharepoint pour faciliter ses remontées. Au bout de deux mois de développement, après information du CHSCT et formation des équipes, le site a été déployé en octobre 2011. Développé en environnement Web, il reçut, de ce fait, un accueil très favorable des jeunes équipes du Service Client qui utilisent régulièrement ce média. Second avantage d'une solution Web, l'ouverture à des partenaires extérieurs, au total une quarantaine de chargés de clientèle d'un prestataire, dotée d'un login et mot de passe, sur 200 utilisateurs au total au sein de cette communauté répartie sur trois sites SFR différents (Marseille, Massy, La Défense). D'accès facile via l'intranet de SFR, le site de la Direction Consommateurs, dénommé « A ZAP », est organisé en groupes d'utilisateurs dotés de droits différents pour visualiser différemment les zones affichées. 150 remontées par mois sont ainsi produites via un formulaire à menu déroulant, ce qui est un accroissement important. Des échanges sont possibles entre utilisateurs au sein du site. Le site est relié à la boîte Outlook pour suivre les alertes. Il propose un *wiki* sous la forme d'une base de connaissances. Son succès repose sur une liberté d'action et une mise en visibilité accrues. Cet exemple montre le tournant pris par les sites Sharepoint vers du travail collaboratif en mode ouvert vers l'extérieur.

Collaborateur depuis une quinzaine d'années chez SFR et impliqué dans la téléphonie mobile depuis vingt ans, j'ai vécu toutes les évolutions des fameuses NTIC qui ont bouleversé vie professionnelle mais aussi personnelle, tant elles s'interpénètrent aujourd'hui. Mon bureau est passé du tableur Excel et des deux corbeilles de courrier *In* et *Out* au *Cloud*, en passant par mon

téléphone mobile, devenu objet personnel ! Tout cela s'est passé en 25 ans avec une accélération il y a 15 ans. Que seront les 10 prochaines années ? Le rythme de réception d'informations nouvelles devrait continuer à accélérer, les opportunités de nouveaux contacts à croître, mais nous n'aurons plus le temps d'archiver, de stocker ; seule comptera la capacité à trouver et à rapprocher des informations, à réfléchir, à décider, à conseiller, à motiver, à rester efficace et à bien vivre ensemble.

Guillaume Peter

Manager d'Expérience Client. Il est titulaire d'une maîtrise de Géographie urbaine, diplômé du groupe HEC (E MBA), certifié Black Belt Six Sigma ; il occupe depuis 25 ans des fonctions Marketing & Sales et service Client au sein de grands groupes télécoms internationaux (Thomson, Bosch, Vodafone, Vivendi International).

Remerciements : Olivier Pruneyrac, Responsable Cellule Expertise Technique SFR Business Team DVDP, Christophe Dufour, Responsable du SI Collaborateurs / SI RH ; Olivier Denti, Laurent Jacquot DSI Opérateur & Corporate / SI Collaborateurs, Astrid Dogo, Direction Qualité Consommateurs, Pôle Développement & déploiement, Jean-Michel Igier, responsable de Vigie Expérience Client.

Partie 3

**Mise en perspective
et enjeux prospectifs
vus par les dirigeants
des entreprises partenaires**

La collaboration, levier stratégique de l'entreprise ouverte

Pierre Barnabé

Une difficile valorisation des biens immatériels

Développement des services, importance vitale prise par les technologies de communication, développement de l'économie de l'information touchant à quasiment toutes les activités humaines : la croissance des entreprises, leur compétitivité sont de plus en plus dépendantes de leur capacité à organiser, exploiter et valoriser le capital immatériel.

Les bénéfices indirects restent difficilement quantifiables. Par exemple, lorsque l'on décide de développer des réseaux sociaux, qu'est-ce que cela rapporte ? On peut faire des suppositions sur le gain de temps en ayant des approches transverses. On gagne en agilité avec des structures en réseaux, mais que gagne-t-on *in fine* en numéraire ? La valeur est évidente, le gain complexe à quantifier.

Cette place de plus en plus importante accordée à l'information parmi les biens matériels ou les autres actifs capitalistiques et ces difficultés à en appréhender la contribution à la création de valeur ont de fortes conséquences sur les habitudes de management. Il est clair que l'innovation, les idées, de nouveaux modèles d'affaire permettent de générer de la valeur pour une entreprise, quand ils ne sont pas rendus nécessaires par les évolutions des environnements technologiques ou concurrentiels. Ce capital immatériel a même besoin d'être enrichi continuellement. Il devient l'objet d'affrontements très durs qui mobilisent des ressources considérables. On en prendra pour preuve la guerre des brevets entre Apple et Samsung, le rachat par Google du portefeuille de brevets de Motorola ou les manœuvres pour le rachat des brevets de Nortel.

Le management doit intégrer cette nouvelle dimension. Choisir vite, décider et s'engager plus vite encore. C'est au patron d'entreprise de porter ces

choix stratégiques. Il faut qu'il « tourne les deux lobes de son cerveau » : celui concentré sur le pilotage des objectifs financiers, mais aussi celui de la stratégie qui implique une projection dans le temps.

Les différentes formes d'innovation ouverte

La généralisation des technologies de l'information, la mise en réseau de l'entreprise sont en train de bouleverser les critères de la valeur ainsi que ses processus de création. L'innovation ne peut plus se faire dans un lieu protégé. Sous l'influence du contexte économique, de la pression de consommateurs très informés et des facilités nouvelles offertes par la technologie, les entreprises ont sous-traité des parts importantes de leur production, elles ont externalisé des processus entiers, elles ont multiplié les partenariats pour s'ouvrir de nouveaux marchés, elles se sont concentrées sur leur cœur de métier. La recherche et l'innovation sont devenues des affaires collectives. Le management de l'innovation s'en trouve bouleversé. La compétitivité, la maîtrise de la connaissance n'appartiennent plus à une entreprise, mais à son écosystème.

La spécialisation des acteurs, donneurs d'ordre, sous-traitants ou partenaires, au sein de tels écosystèmes entraîne une réorganisation de la R&D. Ce sont les modèles de co-innovation ou d'innovation ouverte. Le management de la co-innovation et de la cotraitance demande à l'entreprise principalement deux évolutions. D'abord, de disposer des outils lui permettant de contrôler son processus d'innovation, lui donnant ainsi les moyens de piloter son écosystème ; il s'agit aussi d'être capable de conserver la hauteur de vue nécessaire pour anticiper les évolutions de son marché au-delà de sa propre spécialisation. Enfin, d'ouvrir les collaborations et leurs outils qui permettront à tous les acteurs de travailler de la façon la plus transparente qui soit afin de maintenir son avantage concurrentiel, l'avancée de son innovation.

Les modes organisationnels de demain

Il faut aller vers des organisations les plus horizontales possibles, pour plus d'efficacité. Certains dirigeants le font déjà.

En termes de modes de management, ce qui me paraît le plus important, c'est le management collaboratif. Le mode collaboratif, c'est la capacité de ne pas raisonner dans un contexte hiérarchique de $n+x$ ou de $n-y$. C'est ne plus se positionner uniquement par rapport à un organigramme et être en capacité de fédérer des équipes face à un enjeu donné. Pour cela, il faut les motiver sur d'autres bases que celle de la hiérarchie !

Aujourd'hui, l'information est accessible à tous grâce aux TIC, à travers une diversité croissante d'écrans, d'outils et de réseaux. Ce qui compte pour l'individu dans l'organisation, c'est de rester informé, de partager l'information et de la recycler pour en faire quelque chose d'utile et de valorisant.

C'est là que cela devient difficile, ou au moins différent. L'économie de la connaissance favorise l'horizontalité des organisations, la désintermédiation et de nouveaux modes de travail. Le pouvoir est à celui qui fait bien circuler l'information et non plus à celui qui la détient.

Pour un dirigeant, il faut s'appliquer à soi-même ce que l'on prône. Il n'est pas toujours facile d'accepter que ses propres collègues puissent privilégier, à un moment donné, la demande d'un autre. Il n'y a pas de défiance si tout le monde est informé. La défiance naît dès lors que l'information ne circule pas, ou plus.

Du management au leadership

Ce qui comptera demain, ce n'est plus le nombre de personnes qu'un manager peut avoir dans « sa troupe » ou « sous ses ordres » mais plutôt de savoir quelles compétences il pourra solliciter, activer et motiver sur des projets. Il faut des managers capables d'entraîner des individus qui se connecteront pour un temps donné à des équipes *ad hoc*. Manager devient l'art d'impulser, de faciliter, d'orienter, en dernier ressort de décider. Bien sûr, les managers devront rester responsables des objectifs et des résultats. Mais ce qui comptera vraiment, c'est le talent inspirationnel du manager, son leadership !

Il me semble que, demain, tout le monde devra devenir quelque part leader ! Chaque collaborateur, manager ou dirigeant a un rôle à jouer. Le leader est celui qui tire tout le monde vers le haut et parvient à se réaliser dans ce qu'il fait.

Dans les entreprises en transformation, les *middle managers* sont parfois source de résistances, mais il faut se mettre à leur place. On leur demande beaucoup. Ils sont souvent les premiers à être touchés par les restructurations et les injonctions paradoxales. On leur demande de changer de cadre, de s'adapter tout en continuant à motiver les collaborateurs ! D'où l'importance de leur donner les clés des responsabilités afin qu'ils évoluent. Ma conviction est que le *middle manager* est plus que jamais nécessaire, mais que son rôle doit évoluer vers un mode de leadership plus collaboratif.

Faire la part des choses sur les modes d'ouverture

Le collaboratif devient dominant, mais cela doit se faire en douceur. On ne peut pas passer du jour au lendemain d'un système fermé et cloisonné à un système totalement ouvert et décloisonné !

Mais tout comme les organisations, les outils informatiques traditionnels sont rapidement dépassés, avec pour conséquence de nous submerger sous des masses d'informations inexploitable. Parfois, on va même trop loin lorsque l'on s'envoie des mails à deux bureaux d'intervalle.

Première respiration apportée par le collaboratif : la transparence. La mise en commun de l'information permet la réduction de l'usage aussi surabondant qu'inutile des messageries classiques. Le partage des connaissances et des compétences favorise l'émulation. Ceci est vrai dans n'importe quelle entreprise. Il faut donc s'adapter, trouver le juste équilibre.

Comme avec le numérique, il faut aussi être capable de créer de l'échange réel. Les audio-conférences sont efficaces, mais ne suffisent pas.

Je pense que la tendance est à plus d'ouverture. Même au fin fond de pays dits fermés, on peut être connecté. Revenir en arrière me paraît impossible.

Cette ouverture demande de se protéger, notamment en termes de confidentialité et de sécurité. La sécurité est nécessaire pour éviter que les secrets d'innovation et industriels soient dévoilés, pour se prémunir contre des attaques et du *hacking* plus ou moins dangereux et nocifs. Entre ouvrir et protéger, il faut trouver le point d'équilibre pour éviter les dérives. L'ouverture exige une réelle professionnalisation des comportements pour éviter les dérives intrusives. Il s'agit au moins autant d'une problématique d'usage que d'une problématique technique.

Les grandes questions à venir

Regardant l'évolution des organisations, il n'est pas réaliste de vouloir se projeter à dix ans. Une des questions que l'on peut se poser est comment se développer avec des générations X et Y de plus en plus individualistes ? Aujourd'hui, il s'agit plus de gérer des flux entre individus que des connexions à un système ou à un collectif. La question selon moi est de savoir comment les entreprises vont réussir à entretenir la dynamique et la cohésion de ces flux sociaux à l'intérieur de l'organisation pour fédérer un collectif sur la durée.

Les entreprises fonctionnent en réseau. Avec leurs clients d'abord, leurs fournisseurs et partenaires ensuite, jusqu'à s'organiser elles-mêmes en réseau. Cette évolution est au moins autant subie que voulue : la génération Y et ses modes d'interactions sociales qui modifient de plus en plus vite les pratiques dans l'entreprise, la consommerisation de l'informatique ou la frontière de plus en plus poreuse entre communautés, activités et temps professionnels et privés renforcent ce mouvement. Il ne s'agit plus de ruptures, mais d'une nouvelle forme de continuité de l'évolution des organisations. Si quelques entreprises ont choisi d'engager volontairement cette profonde transformation, elle est dans la plupart des cas une simple conséquence de l'évolution des usages des salariés et managers, de leur sphère privée vers l'environnement professionnel.

Le pilotage d'une telle organisation repose sur la circulation instantanée de l'information et sur son enrichissement continu par tous. Les outils en sont la convergence fixe-mobile, l'unification des systèmes de messagerie vocale, texte ou instantanée et l'intégration des applications métiers de l'entreprise,

la plateforme sociale ouverte. Ils permettent la communication, la coopération et la coordination qui sont en train de devenir les trois critères déterminants du bon fonctionnement des équipes.

Les environnements culturels ont également leur importance. Les envies sont divergentes entre les pays occidentaux qui cherchent à tout prix à maintenir un certain confort individuel et les pays émergents avides de voir leurs niveaux et modes de vie croître rapidement.

Pierre Barnabé

(entretien avec Carine Dartiguepeyrou)

Directeur Général de SFR Business Team. Ex Directeur exécutif d'Alcatel-Lucent et ex-Directeur des Ressources humaines et de la Transformation. Membre du Comité de direction d'Alcatel-Lucent. Précédemment, Pierre Barnabé était président-directeur général d'Alcatel-Lucent France. Avant cela, Pierre était président de l'unité régionale France, Italie, Espagne, et directeur du compte global Groupe France Télécom-Orange. De 1998 à décembre 2007, Pierre a occupé plusieurs responsabilités commerciales en France et en Europe. Il a rejoint Alcatel-Lucent en 1998 en tant que responsable adjoint du compte SFR. Pierre Barnabé est diplômé de l'École Centrale de Paris et de l'École supérieure de commerce de Rouen.

Les futurs modes organisationnels de l'entreprise à l'ère numérique

Brigitte Dumont

Les différents contours de l'ouverture de l'entreprise

L'entreprise s'ouvre depuis quelques années. C'est le cas en particulier pour les entreprises de notre secteur d'activité. En tout cas, je pense que notre Groupe France Télécom-Orange est devenu un écosystème plus ouvert et que l'ouverture est une tendance de fond.

L'ouverture se caractérise à plusieurs niveaux. En termes de développement, tout d'abord, car dans ce domaine l'entreprise a conscience qu'elle ne peut pas ou ne sait pas tout faire seule. Elle n'a pas forcément tous les moyens financiers et humains nécessaires et doit donc se tourner vers l'externe. L'entreprise cherche souvent à privilégier son « *core business* » et préfère nouer des partenariats pour les activités qui lui paraissent plus secondaires.

Mais une entreprise peut aussi s'ouvrir pour d'autres raisons que celle d'un développement produit ou service. Cela peut être dans le but de découvrir un nouveau marché, de faire un galop d'essai, de déployer une stratégie à moyen et long terme, d'accompagner certains clients.

Second type d'ouverture, celui plus particulièrement lié aux ressources humaines. On constate ces dernières années que la relation à l'entreprise est devenue plus instable. L'entreprise s'ouvre à différents modes contractuels, notamment vis-à-vis des jeunes générations, qui permettent d'articuler différents types de relations de travail (contrat à durée déterminée, travailleur indépendant, etc.). Les relations contractuelles sont en train de changer et sont le résultat des évolutions des vingt dernières années. Le marché de l'emploi s'exprime également différemment dans les pays émergents et dans les pays occidentaux. Dans les pays émergents, les personnes cherchent à obtenir un contrat. C'est la garantie pour elles d'un revenu, d'une protection santé

et, souvent, de la prise en charge par une personne d'un nombre important de membres de la famille, voire du village. Dans les pays occidentaux, la tendance est plutôt à plus d'autonomie, forcée ou non forcée d'ailleurs, côté employés.

Enfin, l'ouverture se fait à travers la politique RH et celle de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Chez nous, la Fondation Orange y contribue. Je crois que, plus que jamais, on attend que l'entreprise joue un rôle social majeur. L'entreprise est partie prenante du processus de civilisation et les salariés attendent que l'entreprise ait une responsabilité sociétale. Un pays ne peut se développer s'il n'a pas une économie qui tourne. Les entreprises jouent donc un rôle essentiel en contribuant au développement économique. Chez nous, un projet comme *Orange Money*, lancé en Afrique, qui permet d'utiliser son téléphone mobile comme moyen de paiement, est un bon exemple de cette contribution sociétale.

Les leviers de création de valeur dans l'économie de la connaissance

Le monde est à présent plus ouvert du fait d'un plus grand accès aux informations, à la disponibilité des données, soit dans un mode accompagné, soit dans un mode libre. La demande des jeunes est forte dans ce domaine car ils cherchent à apprendre différemment. Les frontières reculent par rapport aux anciennes générations et l'on peut découvrir grâce aux technologies de l'information et de la communication des mondes nouveaux et divers.

Dans ce monde surinformé, l'enjeu en termes de création de valeur est donc de faire les bonnes agrégations. Il faut pouvoir à un moment donné refermer et resserrer des connaissances pour construire quelque chose de concret. Tout cela nécessite d'échapper à la désinformation et d'analyser pour parvenir à une production réelle. C'est là où cela devient compliqué car il faut faire des choix !

Dans ce contexte, on attend plus d'originalité de chacun dans ce qu'il propose et plus de précision dans ce qu'il dessine. D'autre part, pour se réaliser, il faut être source de création. La singularité est un facteur déterminant. Chacun a besoin de mettre quelque chose de soi dans ce qu'il fait.

Du fait de la mondialisation, cela devient banal d'avoir accès à certaines informations. Ce qui reste singulier, c'est l'empreinte culturelle. De ce point de vue, je ne crois pas que la mondialisation conduira à une uniformisation culturelle.

Enfin, apprendre aux personnes, notamment à nos enfants, à ne pas tout prendre pour argent comptant constitue un autre levier de création de valeur dans l'économie de la connaissance. Ce n'est pas parce que j'ai lu quelque chose dans le journal ou sur Internet que cela est vrai ! Il est capital d'exercer son esprit critique.

Les nouveaux modes organisationnels de l'entreprise à l'ère numérique

Les entreprises continueront d'exister car, certes, elles jouent un rôle économique, mais aussi un rôle social. En tant que collectif ayant une raison d'être, elles seront amenées à perdurer. Si les gens sont si malheureux, se sentent exclus du système et perdent toute reconnaissance sociale lorsqu'ils sont au chômage, c'est bien parce qu'ils sont exclus du collectif. Le collectif a donc son utilité.

Pour ce qui est des modes d'organisation, ceux-ci deviennent de plus en plus multiformes. Ce n'est d'ailleurs pas si évident pour tout le monde de suivre ! Aujourd'hui on peut très bien demander à un collaborateur de travailler dans une entité qui n'est pas la sienne pour un temps donné (généralement de quelques mois à 18 mois) avec un autre patron que le sien !

C'est ce que l'on appelle chez nous le « mode projet » qui se développe dans le Groupe France Télécom-Orange et fait appel à une série de compétences venues du marketing, du juridique, de la technique, de la communication, etc. Nous avons été amenés à mieux définir un projet dans ses objectifs, ses modalités, mais aussi à clarifier qui évalue, qui détermine les actions de formation et la part variable du collaborateur, etc. En tant que manager, je dois pouvoir me positionner vis-à-vis de mes collègues, sinon, c'est très insécurisant. L'entreprise doit donc s'efforcer d'avoir des règles claires car c'est par l'explicitation d'un certain nombre de règles que chacun pourra mieux contribuer à l'ensemble.

L'usage des réseaux sociaux numériques fait partie de ces nouveaux modes organisationnels. Nous avons lancé le réseau social d'entreprise Plaza pour renforcer le lien social dans le groupe. Nous souhaitons favoriser des lieux de rencontre en dehors d'une structure et d'un modèle imposés par l'entreprise. Dans Plaza, qui touche aujourd'hui plus de 30 000 collaborateurs, on voit de nouvelles formes d'échange, des collectifs se créer de manière spontanée dans les domaines professionnels, bien sûr, mais aussi personnels.

Ce réseau social répond à une volonté stratégique de proposer un outil libre (base du volontariat) différent des outils métiers de l'entreprise pour retrouver un lien social que nos systèmes avaient rompu. Les risques ont été étudiés en amont. L'anonymat et le prosélytisme sont interdits.

Nous ne cherchons pas à en mesurer la productivité. Les réseaux sociaux d'entreprise constituent donc une source d'opportunités, d'échanges, de créativité qui s'organisent sans organisation pilote. Ma conviction est que l'on a plus à y gagner qu'à y perdre et qu'il vaut mieux accompagner ces mouvements que les freiner.

Les compétences requises demain au sein des entreprises

L'entreprise de demain appelle une autre forme de relation à la confiance. A tous les niveaux, entre collègues, il faudra jouer le jeu du collectif, travailler ensemble. Dans le Groupe France Télécom-Orange en France, nous avons deux types de statuts qui se côtoient, puisque 65 % des employés en France sont fonctionnaires tandis que les 35 % restants sont contractuels. Cela veut dire aussi pour un collaborateur d'accepter l'autre dans sa différence, qu'il ait le même contrat de travail ou pas.

Il me semble que les compétences requises relèvent de la capacité à faire preuve d'esprit critique. Demain, on attendra peut-être aussi plus de spontanéité des collaborateurs.

Au niveau managérial, cela conduit à la nécessité de donner du sens, à faire additionner les énergies pour un bénéfice commun, à adopter un leadership d'influence (et non hiérarchique ou autoritaire). Dans un contexte de plus grandes incertitudes, on est amené à naviguer à vue, à gérer des alternatives, à s'adapter. Il faut donc avoir droit à l'erreur et savoir tirer partie des erreurs pour progresser. Un des enjeux en termes managériaux est donc de faire de l'erreur non pas une source de sanctions mais d'apprentissage pour le futur.

En termes d'évaluation des compétences, il faudra plus prendre en compte le collectif pour rétablir un équilibre avec la dimension individuelle qui était jusque-là plus forte. C'est à présent le cas dans notre accord sur l'organisation du travail. Autre exemple, dans le cadre de nos recrutements, nous organisons des jeux de rôles dans l'*Orange Graduate Programme* de manière à décrypter le comportement collectif chez les futurs candidats. Tout ceci est également véhiculé dans notre Charte du Management (Conquête 2015) élaborée en 2010, où l'on parle de confiance, de respect et de bienveillance. Enfin, un référentiel de management pour le Comex et nos top 250 managers est en train d'être finalisé, dans lequel ces critères d'exigence managériale seront les mêmes pour tous mais avec des niveaux d'attente différents selon le niveau hiérarchique.

Brigitte Dumont

(entretien avec Carine Dartiguepeyrou)

DRH Groupe Adjointe, Groupe France Télécom-Orange.

L'entreprise ouverte, une impérative nécessité

Christel Heydemann

Alcatel-Lucent, l'entreprise ouverte par excellence

Pour répondre aux attentes de plus en plus complexes et exigeantes de nos clients, l'ouverture est aujourd'hui une nécessité impérieuse parce que seules les organisations en réseau et ouvertes peuvent répondre au jeu de la mondialisation. Une démarche que nous menons notamment à travers des projets de cocréation, comme celui autour de notre solution lightRadio, fer de lance de notre stratégie dans le mobile, dans laquelle nous embarquons à la fois le savoir-faire de nos partenaires et celui de nos clients, de manière à ce que nos développements apportent une réponse opérationnelle à leurs besoins. L'innovation ouverte chez Alcatel-Lucent s'applique également à notre modèle organisationnel. Quoique matriciel, il n'en reste pas moins flexible et adaptable et donne lieu à des formes variées de management dit « en mode projet » impliquant des équipes multirégionales ou internationales pour répondre et tirer le meilleur parti de nos compétences et savoir-faire mondiaux.

L'open innovation chez Alcatel-Lucent

Mais l'ouverture chez Alcatel-Lucent fait son lit au plus profond de son ADN : l'innovation. Chez nous, elle porte aussi le nom de co-innovation et s'illustre tous les jours autour de projets multidisciplinaires. On compte parmi eux deux exemples significatifs, celui que nous menons sous le nom de « *boot camps*¹ », un programme qui vise à stimuler l'esprit d'entreprise et d'innovation et qui offre à tous ses collaborateurs la possibilité de se challenger

1. Ce programme est développé dans la contribution d'Olivier Leclerc.

dans un esprit start-up autour de projets innovants, et qui bénéficient, s'il y a lieu, d'un soutien de l'entreprise pour de futurs développements.

Même si tous les projets ne voient pas le jour, la valeur ajoutée de ce type d'initiative est de développer la prise de conscience que le décloisonnement et l'interdisciplinarité ont de l'intérêt. L'ouverture doit se pratiquer en permanence, elle fait gagner du temps et génère de l'efficacité.

L'autre exemple est celui de l'initiative « *GreenTouch* » lancée par les Bell Labs, nos laboratoires de recherche, un consortium qui réunit aujourd'hui une vingtaine d'acteurs du secteur des hautes technologies, qui réfléchit et travaille sur la diminution de l'impact énergétique des solutions technologiques du secteur. Initiative dans laquelle nous avons associé des sociétés situées aux quatre coins du monde, y compris nos pairs.

Les structures organisationnelles de l'entreprise de demain

Sans être devin, je pense que, dans dix ans, le modèle de l'entreprise existera toujours.

L'entreprise est une somme à la fois de structures hiérarchiques, matricielles et en réseaux. Chez nous, les trois ne s'opposent pas et se combinent les unes aux autres.

Même si nous travaillons beaucoup pour développer notre réseau interne, faire tomber les barrières et réduire les silos, ce n'est pas le réseau qui domine la structure organisationnelle. L'entreprise n'est pas une démocratie, l'objectif reste à la fin de maintenir la confiance et rendre des comptes à nos actionnaires.

Les process ne sont pas morts

Les process ne tuent pas l'entreprise. Dans une entreprise matricielle, ils sont même indispensables afin de s'assurer que ce que l'on fait va dans le bon sens. Cela participe tout simplement de la responsabilité de l'entreprise.

Il est vrai que beaucoup de personnes se sentent bridées par les process. Pour avoir travaillé auparavant de manière très étroite avec HP, je peux dire que les entreprises américaines sont encore davantage dictées par les process que les nôtres. Il me semble qu'en France, les salariés bénéficient d'une plus grande autonomie. Le process n'est pas une difficulté en soi ; ce qui peut porter atteinte à l'entreprise, c'est de changer trop souvent de process.

En revanche, le véritable défi reste le décloisonnement interne. Maintenir une collaboration entre experts de haut niveau est essentiel pour créer de la valeur.

Du management au leadership d'influence

Nous n'en sommes plus au management où le patron est jugé sur le nombre de personnes qu'il manage. C'est un modèle dépassé. Aujourd'hui, il

ne s'agit plus uniquement d'être un manager, mais aussi un leader parce qu'il faut savoir influencer au-delà de sa propre organisation, utiliser les ressources et les compétences qui ne sont pas les siennes. Il faut savoir se « vendre » en interne, attirer des talents. Nous sommes aujourd'hui à l'ère du management par influence, bien loin de la seule exécution.

Chez Alcatel-Lucent, on ne peut pas faire l'impasse du partage d'information. De l'avant-vente au manufacturing, l'information doit être partagée tout au long de la chaîne de valeur. C'est une condition *sine qua non* pour notre business. Les jeunes générations adhèrent naturellement à cette dimension de partage et ont soif de capter l'information.

Là encore, le terme « collaboration » n'est pas une bonne expression, selon moi. Je préfère parler de travail en équipe. A titre individuel, chacun doit comprendre que la valeur augmente si tout le monde partage l'information. Car aucun individu n'est irremplaçable. La valeur se crée réellement par le travail en équipe.

Notre planning stratégique est décliné selon les compétences dont nous avons besoin à l'horizon des trois ans. C'est une façon de prévoir là où nous voulons aller et d'en mesurer les effets.

Nous consacrons une part importante de notre action RH à la compréhension des cultures. Nous travaillons également sur les valeurs de l'entreprise et comment elles se déclinent en termes de leadership², comme, par exemple, le leadership authentique.

La notion d'« authentique leadership » est aujourd'hui d'actualité. Elle valorise l'idée selon laquelle il faut être honnête vis-à-vis de soi-même avant de manager les autres. Il me semble que l'on est passé à une autre ère, peut-être plus morale du fait des crises. Notre objectif est de valoriser la diversité en respectant la singularité de chacun. Ce qui importe, c'est de construire sur ses forces, mais aussi de savoir s'entourer dans les domaines où l'on n'est pas le mieux armé.

Le *middle management*, clé de la transformation de l'entreprise

En réalité le pouvoir est dans le *middle management* car c'est lui qui aujourd'hui a la clé du changement, de l'exécution, de la transformation de l'entreprise. Les managers jouent un rôle essentiel dans les réseaux comme ailleurs. Un patron ne peut gérer une entreprise seul et dépend, plus qu'on ne le croit, de ses managers.

2. Les valeurs de l'authentique leadership chez Alcatel-Lucent : *shaping meaning mind-set, compelling future, lead with authentic leadership, lead courageously, make it happen.*

Il existe des entreprises, en Chine par exemple, où le *top down* fonctionne. Mais pour la majeure partie des entreprises, il faut à la fois être dans le *top down* et le *bottom up*. Avec notre CEO, nous mettons beaucoup l'accent sur le *bottom up*. Le *reverse mentoring* est de plus en plus pratiqué.

Le monde va de plus en plus vite, il faut être ultraréactif. Les décisions sont à prendre très rapidement, donc le *middle management* joue un rôle capital. Notre objectif est de faire en sorte que chaque équipe puisse prendre des initiatives tout en ayant une compréhension de l'ensemble.

Christel Heydemann

(entretien avec Carine Dartiguepeyrou)

DRH d'Alcatel-Lucent. A ce titre, elle est en charge notamment de l'Université interne d'entreprise. Elle a auparavant dirigé l'alliance stratégique entre Alcatel-Lucent et HP. Avant cela, elle avait la responsabilité de la gestion des comptes commerciaux d'Alcatel-Lucent France. Au cours des années précédentes, elle a occupé plusieurs postes de management, dont celui de responsable de comptes clés comme SFR ou le Groupe France Télécom-Orange. Elle est entrée chez Alcatel-Lucent en 1999 en intégrant la direction de la finance et a débuté sa carrière comme analyste dans le cabinet Boston Consulting Group à Paris. Christel Heydemann est diplômée de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées.

L'enjeu des synergies dans l'entreprise de demain

Stéphane Roussel

La valorisation du capital immatériel

On a longtemps vécu sur la définition très anglo-saxonne de la mesure, les *KPI's* (*Key Performance Indicators*) et pensé que ce qui n'est pas mesurable n'est pas exploitable, voire n'existe pas. Or, ceci est faux. Par ailleurs, tant que le capital n'est pas visible, on considère qu'il n'existe pas et que, donc, on n'investit pas dedans.

Si l'on pense qu'il faut trouver un critère de mesure partagé indiscutable, on ne le trouvera pas. Le problème n'est pas que l'on ne veut pas valoriser l'immatériel, mais que l'on ne peut pas. Ce n'est pas parce que des choses ne sont pas mesurables qu'elles n'ont pas de valeur. Ma conviction est que, dans le domaine de l'immatériel, il faut réussir à se dégager de la mesure.

Pourquoi dit-on que « *Small is beautiful* » ? C'est parce que les entrepreneurs peuvent se lancer sans garantir de résultats. Ils ne sont pas contraints par la valorisation. Parfois, on arrive à avancer dans les grands groupes, mais cela reste rare. Par exemple, je pilote actuellement un projet qui vise à réfléchir à la croissance de Vivendi dans cinq ans. Aucun engagement de retour sur investissement ne m'a été demandé, mais peut-être aussi parce que je ne demandais aucun moyen. Je fais des propositions sans garantie aucune d'un résultat mesurable, mais je suis convaincu que cela apportera beaucoup au Groupe. Le seul engagement est que les dirigeants donnent de leur temps.

Les innovations portées par Facebook et Apple sont de bons exemples qui prouvent que tout ne peut pas et ne doit pas être mesuré. Les experts ne sont pas toujours les plus efficaces. Il y a trop de contre-exemples de choses totalement imprévisibles pour voir que tout ne peut être mesuré.

L'immatériel n'a d'intérêt que par rapport à l'innovation et à ce que l'on pourrait produire autrement. La technologie va plus vite que les changements

culturels. Il sera de plus en plus rare qu'une personne puisse innover seule. Donc, la valeur immatérielle vient de la capacité à faire se frotter des compétences différentes et multidisciplinaires. Les prochaines innovations se feront par des organisations grandes et petites avec des équipes mixtes rassemblant sociologues, psychologues, technologues. Les laboratoires de recherche et d'innovation doivent aller vers cette interdisciplinarité et ne pas rester centrés uniquement sur la technologie.

Aujourd'hui, même si l'innovation est de plus en plus considérée comme un écosystème, celle-ci reste encore très compartimentée, séquentielle. L'étape d'après n'est-elle pas l'unité de temps et de lieu ? Nous en avons fait l'expérience avec les étudiants d'HEC, en leur demandant de traiter le sujet « Comment mieux vendre SFR sur le net ». L'objectif est d'avoir cette unité de temps et de lieu et de mixer les disciplines. La vraie évolution serait d'aller vers ce que pratique déjà la Silicon Valley, c'est-à-dire une concentration dans un même lieu, en amont, de plusieurs disciplines.

Les formes d'*open innovation* chez Vivendi

Dans le Groupe Vivendi, il y a l'*open innovation* propre à chaque business et celle du Groupe.

L'*open innovation* la plus aboutie est celle de SFR. L'équipe va à la chasse aux start-ups à qui on apporte de la méthodologie et de l'argent en capital pour les aider à se développer avec, en échange, une priorité de retour pour SFR Développement¹. Cela fait au moins six ans que cette activité existe. Cette équipe interne est totalement ouverte à l'extérieur pour inciter la mise en place de nouveaux projets.

Aujourd'hui, on cherche également à faire travailler les collaborateurs avec les fournisseurs. Nous l'avons fait par exemple sur le projet de la voiture de demain. Mais ce qui marche le mieux, c'est le codéveloppement avec les start-ups. C'est ce qui explique le succès que nous avons eu avec Digitick (n° 1 du *e-ticket*). C'est un plus pour la start-up, qui garde son autonomie. Nous sommes juste là pour renforcer sa gestion, ses moyens et son portefeuille clients. C'est le pas que nous venons de franchir en rachetant le n° 2 du *e-ticket* en Angleterre pour soutenir notre expansion dans l'*e-ticket*.

Chez Canal+, cela se fait autrement car nous nous trouvons dans l'*open innovation* du fait de la nature même du business. Il existe une équipe dédiée qui va chercher des équipes créatives pour faire des séries exclusives. Canal+ contribue en apportant son savoir-faire éditorial.

De même, dans la musique, l'*open innovation* fait partie du business, l'objectif étant de favoriser des lieux de rencontres et de faire des essais musicaux.

1. Voir également dans ce *Cahier* la contribution de Pierre-Emmanuel Struyven.

C'est la même chose pour les jeux vidéos, l'*open innovation* est dans leurs gènes.

Dans l'univers des jeux vidéos, comme par exemple chez *World of Warcraft*. On est allé jusqu'à faire de l'univers de travail, l'univers du jeu. De ce point de vue, je pense que l'on est allé trop loin dans l'immersion. Il faut mélanger le physique au virtuel. Nous allons d'ailleurs lancer un nouveau jeu, *Sky Lander*, qui fait appel à une variété d'aventures et cherche à rassembler le physique et le virtuel.

Les synergies qui font sens

Au niveau du Groupe, notre rôle est de mettre en relation les personnes qui peuvent aboutir à quelque chose de nouveau ensemble. Nous cherchons la synergie. Pour cela, il ne faut pas négliger de rassembler aussi physiquement les collaborateurs. Dans un programme pédagogique qui s'adresse aux talents du groupe, nous faisons la place à des missions très concrètes qui leur permettent de partager des moments forts. Par exemple, récemment, ils ont eu comme mission, dans le cadre d'un programme pédagogique, de rénover une école pour de jeunes handicapés (peinture, remise en place, etc.). Ce qui compte, c'est qu'ils parviennent ensemble à faire quelque chose dont ils soient fiers et qui fasse sens.

La maturité d'une innovation sociétale s'acquiert lorsque ce n'est plus uniquement bon pour la société, mais que c'est aussi bon pour le business. C'est typiquement devenu le cas avec le développement durable. En Afrique, nous avons monté un studio ambulante qui va à la rencontre de la population. Au début, nous voulions donner accès à un studio à des gens qui n'y avaient pas accès et, finalement, nous avons trouvé parmi eux des artistes assez bons pour être produits. Ce qui compte, c'est d'assumer au départ qu'une action puisse faire sens, par exemple, dans ce cas, de découvrir de nouveaux artistes. Une action complètement gratuite peut aboutir à du business.

Tout ce qui est donné au départ a du sens s'il a *a priori* un impact sociétal. Dans ce contexte, l'entrepreneuriat social fait sens. Par exemple, la Fondation SFR progresse dans ce domaine en se posant la question de la mobilité, non pas uniquement dans sa dimension technologique mais aussi culturelle.

L'innovation « métiers » viendra de plus en plus de la croisée des différentes compétences. Dans ce domaine, les grandes organisations ont généralement plus de mal à s'organiser que les petites. On peut donc distinguer deux niveaux d'innovation : l'innovation qui fait partie du métier même, comment en partant de mon savoir-faire je peux aller vers d'autres business ; l'innovation de transformation, qui arrive par le mélange de personnes, de milieux, de compétences, d'âges différents, etc.

Les modes organisationnels et le leadership dans l'entreprise de demain

Les structures assez classiques en termes hiérarchiques resteront utiles pour certaines activités comme, par exemple, la production. Par contre, pour arriver à produire, il faudra savoir aussi fédérer des réseaux. Mon sentiment est donc qu'il faudra une coexistence entre les modes hiérarchiques, matriciels et réseaux.

Il y aura toujours des entreprises qui animeront un mécano plus large que le périmètre propre de leur entreprise. Elles travailleront avec des freelance, des associations, des réseaux multi-formes, etc.

Mais il y aura besoin à un moment donné d'un référent. Steve Jobs était à la fois très directif et très ouvert. Il faut mener en parallèle du *top down* et du *bottom up*.

Les rencontres physiques sont d'autant plus nécessaires qu'il y a beaucoup de virtuel.

Un autre enjeu sera de développer les compétences nécessaires pour travailler selon toutes ces formalités. Les managers devront développer leurs savoir-faire mais aussi leur capacité à faire-faire. Le vrai défi, c'est de réussir à apprendre.

Leur mission est difficile et ils ont souvent beaucoup de pression. Ils se retrouvent en sandwich entre le terrain et les dirigeants. Et prennent en pleine figure la réalité des collaborateurs en prise avec le terrain et celle des dirigeants qui, parfois, ont perdu le sens des réalités.

J'ai la conviction que les managers seront de plus en plus indispensables, mais évolueront comme des coaches. Ils devront renforcer leur savoir-être et faire évoluer leur manière de travailler avec les communautés. Un des enjeux est de progresser sur le management en donnant aux managers les moyens d'évoluer.

La face cachée de « l'entreprise ouverte »

Demain, il n'y aura pas une moitié de la planète qui pense et une autre moitié qui produit. Nous devrions revenir à une unité de temps et de lieu dans des lieux où se trouveront à la fois la production et la multicom pétence. Ceux qui sont innovants sont ceux qui arrivent à concrétiser et à matérialiser leur créativité.

L'ouverture est certes une valeur d'avenir, mais ce n'est pas l'alpha et l'oméga. D'autres valeurs, comme l'authenticité, sont également importantes. On a fait l'expérience chez Vivendi qu'il y a une forte corrélation entre une très grande satisfaction du client et sa fidélité. Il faut aller vers le sur mesure et revenir à la vérité de la demande.

L'ouverture est une valeur poussée par l'Occident car nous étions en retard dans ce domaine. Elle est née quelque part en réaction à des processus trop rigides.

Le risque principal que je vois est celui de laisser les portes tout le temps ouvertes ! L'enjeu pour l'entreprise est certes d'ouvrir, mais également de savoir pratiquer le jeu de l'entonnoir et de l'accordéon. C'est-à-dire qu'il faut savoir ramener à l'entreprise les fruits de l'ouverture. Cela signifie qu'à un moment donné, il faut faire des choix.

Stéphane Roussel

(entretien avec Carine Dartiguepeyrou)

DRH de Vivendi.

SFR, une culture entrepreneuriale de l'innovation ouverte

Pierre-Emmanuel Struyven

Une évolution du *sourcing* de l'innovation

Lorsque l'on considère SFR ou d'autres opérateurs « alternatifs » issus de l'ouverture à la concurrence du secteur des télécoms, ils ne possèdent pas le même héritage en termes de Recherche & Développement que les opérateurs historiques. Nous nous sommes donc tournés très tôt vers des formes d'innovation faisant appel aux partenariats, tout en développant quelques axes d'expertise forts choisis sur le cœur de métier : la carte SIM (donc la sécurité), la planification du réseau ou, plus récemment, les « box Internet ».

Dans les années 1990, l'innovation nous arrivait largement par les grands équipementiers avec lesquels nous étions dans une relation classique de type client-fournisseur. Cela a été le cas avec la 3G, par exemple, dont le « marketing de l'innovation » a largement été fait par les équipementiers qui étaient aussi les fabricants de terminaux mobiles.

Depuis 2000, deux types d'acteurs sont apparus : les géants du net – basés essentiellement aux US – et les start-ups. Il est désormais impossible de penser « *sourcing* de l'innovation » sans prendre en compte les visions et les apports de ces acteurs. En particulier, le fort développement des start-ups innovantes en France constitue une richesse à ne pas négliger. Et les grands fournisseurs de technologie réseau eux-mêmes ont développé leur capacité à se faire accompagner par de petites entreprises pour développer leur capacité innovante. C'est ainsi que SFR, comme d'autres grandes entreprises, a cherché à capitaliser sur cette innovation et à l'intégrer pour améliorer ses services et ses produits et en développer de nouveaux.

On peut donc dire que, depuis sa création, SFR pratique l'innovation en partenariat, mais qu'avec la multiplication des start-ups, les sources possibles de cette innovation se sont multipliées et diversifiées, pour aboutir à un véritable réseau constituant une approche structurée d'« innovation ouverte ».

D'une part, les PME innovantes alimentent l'entreprise avec des briques technologiques que nous intégrons dans nos réseaux et outils, pour améliorer les services et les produits rendus à nos clients. Par exemple, une technologie très pointue qui permet d'améliorer la qualité de service d'une ligne ADSL ou d'analyser les *verbatim* clients dans les forums Internet.

D'autre part, ces mêmes start-ups nous permettent de nous projeter dans de nouveaux concepts marketing ou de nouveaux marchés : e-santé, *smart grid*, interfaces gestuelles, etc.

L'innovation ouverte chez SFR : une fusée à plusieurs étages

Nous avons une démarche d'innovation ouverte comprenant trois dispositifs principaux :

- **SFR Développement**, filiale de SFR, est une « *corporate venture* » : un véhicule d'investissements minoritaires et stratégiques dans les start-ups. Depuis cinq ans, nous avons investi environ 40 millions d'euros dans une vingtaine d'entreprises. Par exemple, nous avons investi dans les domaines du jeu (*cloud gaming*), de la publicité sur mobile, de l'e-santé, de la télévision interactive, etc. Nous privilégions le codéveloppement : avec ce type de collaboration, nous accélérons notre innovation par un accès très en amont à l'entreprise, collaboration pour la définition du produit répondant le mieux à nos besoins, vision affinée et concrète des marchés plus prospectifs. Nous ne cherchons pas à acquérir l'exclusivité des technologies ou services de ces participations, contrairement à la stratégie de certains groupes qui recherchent non pas des prises de participation, mais des cibles d'acquisition pour s'attacher les technologies de manière exclusive. Au contraire, cela est positif pour nous si l'entreprise partenaire se développe et que sa technologie est utilisée par d'autres entreprises en France et dans d'autres pays.

- **SFR Jeunes Talents Start-up** vise à établir une collaboration avec des start-ups sans modalité d'investissement financier. C'est la seconde année que nous avons lancé ce programme, qui touche une dizaine d'entreprises par an. Nous cibons, avec le concours des entités opérationnelles, les thématiques sur lesquelles existe un besoin innovant et nous recherchons les entreprises pouvant y répondre. Nous avons ainsi inclus dans le programme des start-ups le domaine de la géolocalisation *indoor*, des outils de service client, de la vidéo à la demande, etc.

• **L'Atelier SFR** constitue la face « client » de notre dispositif d'innovation ouverte. Il regroupe une communauté constituée de plus de 30 000 clients qui souhaitent participer à l'évaluation et à la mise au point des produits. Ce programme met en œuvre des bêta-test en amont de leur commercialisation. La communauté est régulièrement sollicitée pour se prononcer sur des propositions très en amont de la commercialisation. Ce dispositif est également ouvert aux start-ups et à nos grands partenaires.

L'innovation technologique est absolument nécessaire pour anticiper les évolutions et améliorer nos produits et services. Notre *open innovation* est donc *inbound* et centrée sur le codéveloppement technologique.

L'écosystème d'innovation chez SFR

Ces trois étages, qui constituent l'essentiel du dispositif d'innovation ouverte, sont animés par une petite équipe de cinq personnes au sein de la direction Innovation, Services et Contenus de SFR. En pratique, ce dispositif ne peut donner de résultats que s'il est connecté à l'ensemble des entités opérationnelles de l'entreprise et qu'il fonctionne comme un réseau qui vient se superposer à l'organisation pyramidale ou matricielle classique de l'entreprise. Sans cette dimension de réseau, le risque pour un département d'innovation est d'être isolé du reste de l'entreprise, donc largement improductif.

Notre rôle est de repérer les besoins au sein de SFR, de trouver les bons partenaires à l'externe et d'accompagner la mise en relation. Seule une organisation en réseau permet d'atteindre ce type de but.

Un réseau social interne dédié aux « innovateurs », Wh@t¹, matérialise les échanges de la communauté innovante. Tout réseau est fragile car il faut créer de la valeur ajoutée en permanence. Connecter des personnes éparses, qui ne se connaissent pas forcément, n'est pas simple.

L'enjeu pour nous est de mobiliser les collaborateurs grâce à des modes de fonctionnement différents de ceux de l'entreprise classique. Nous cherchons à créer une culture commune, ouverte sur l'extérieur, pour irriguer l'innovation en interne.

Un révélateur de la frontière étroite entre pratique professionnelle et privée

Le réseau des entreprises, partenaires et clients qui participent à l'innovation ouverte utilise largement les outils récents de la vie sociale et professionnelle

1. Voir notamment l'article d'Estelle Amiot et d'Eric Fonteix, « SFR, Wh@t : le réseau social de SFR », paru dans le *Cahier de prospective* 2011.

en ligne : Twitter, LinkedIn, Viadeo, Facebook. Les collaborateurs les plus jeunes ressentent un décalage entre ces outils et ceux proposés par l'entreprise dans le cadre de la bureautique « classique ». Ils réclament le droit de les utiliser et ne comprennent pas les freins qui peuvent être mis dans certaines organisations à leur libre accès.

Le souci de confidentialité des informations confiées aux infrastructures d'échange et de stockage est bien naturel pour les entreprises. Mais il est aujourd'hui battu en brèche par des pratiques émergentes où des collaborateurs de l'entreprise substituent leur propre tablette ou portable à celui de l'entreprise et où la prise de notes, le stockage des fichiers se font sur des logiciels tiers qui ne sont eux-mêmes ni sécurisés ni maîtrisés par l'entreprise. L'échange d'information va devenir encore plus intense et libre.

C'est une autre face de l'innovation ouverte, elle confronte le grand groupe aux pratiques des PME et à des outils qui ignorent largement les frontières entre les sphères professionnelles et privées. Les réponses à apporter sont encore à inventer, mais il ne fait pas de doute qu'elles naîtront du codéveloppement entre des groupes comme SFR et son écosystème innovant.

Vers les enjeux d'ouverture du management

L'ouverture croissante liée à la numérisation pose à l'entreprise d'importantes et de nouvelles questions en termes de management.

La collaboration sur le réseau implique un certain nombre de valeurs comme l'écoute, le sens de l'intérêt commun. La culture du partage appelle l'empathie.

La mise en place d'outils Web 2.0 peut certainement favoriser le décroisement, mais elle peut également conduire à une forme de cloisonnement entre ceux qui les utilisent et ceux qui ne les utilisent pas. Ces outils peuvent-ils, à terme, ériger de nouvelles barrières ?

Peut-on s'attendre à un plus grand cloisonnement entre les différents types d'outils ? Est-ce que cela peut même renforcer le caractère d'isolement alors que cela n'était pas la volonté de départ ?

Dans l'*open innovation*, on fait le pari qu'au-delà d'une impulsion initiale, on va aboutir à un résultat global supérieur à la somme des contributions individuelles des acteurs réunis. Mais quelles formes cela va-t-il prendre réellement ? Là est la question.

Ces outils vont-ils, à terme, favoriser plus les initiatives individuelles, aussi différentes soient-elles, ou, au contraire, les groupes d'intérêt, c'est-à-dire plutôt des gens intéressés par les mêmes choses ?

D'autres outils, comme Doodle et Dropbox, seront de plus en plus nécessaires dans un contexte où l'on est multisollicité (téléphone, mail, *chat*,

réseaux sociaux...). L'explosion de l'information et des échanges va également poser la question de notre capacité à rester efficaces.

L'interpénétration de ces outils est telle qu'un retour en arrière paraît impossible. Nous allons définitivement vers plus d'ouverture, même si cette dernière engendrera forcément de nouvelles remises en cause et de nouveaux questionnements.

Pierre-Emmanuel Struyven

(entretien avec Carine Dartiguepeyrou)

Directeur de l'Innovation et des Nouveaux Marchés de SFR et responsable de SFR Développement depuis fin 2009. Diplômé de l'Ecole polytechnique de Bruxelles, il a effectué toute sa carrière en France et a travaillé dans les domaines de l'informatique, des télécoms, des contenus digitaux, dans des fonctions allant du marketing produit au business développement et à la direction de business units et d'une start-up.

Petite leçon d'éthique à destination de l'entreprise numérique

Louis Wauters

Nous devons nous adapter, les entreprises aussi, d'ailleurs !

Jamais autant qu'aujourd'hui les entreprises n'ont investi pour s'ouvrir au monde. A leurs employés, clients, partenaires commerciaux. Cette tendance me semble inéluctable. Toujours une question de survie selon le modèle darwinien qui m'est cher et qui est parfaitement adaptable aux entreprises, comme l'a brillamment démontré le paléanthropologue Pascal Picq¹. Pour lui, être entrepreneur-darwinien, donc être capable de surfer avec succès sur les vagues du changement, implique créativité, innovation, souplesse et agilité. La survie et le succès ne viendront plus de la promotion de la loi du plus fort consistant à éliminer les autres, mais bien de la capacité à écarter des pratiques délétères pour la société et l'économie : les entreprises, comme les civilisations, meurent le plus souvent de la déliquescence de ce qui a fait leur succès. A méditer...

Les banques ont, en général, bien compris l'impériosité vitale de cette aptitude à l'évolution.

En dix ans, la proportion des ménages disposant d'un accès Internet a été multipliée par cinq ou six. Quasiment 40 millions de Français de 10 ans et plus sont des internautes, plus de 7 Français sur 10 donc² ! De plus, 80 % de ceux-ci l'utilisent tous les jours³.

1. Pascal Picq, *Un paléanthropologue dans l'entreprise*, Editions Eyrolles, 2011. Pascal Picq est maître de conférence au Collège de France.

2. <http://www.lejournaldunet.com>, information venant de Médiamétrie, mars 2011.

3. *Insee Première*, « Deux ménages sur trois disposent d'Internet chez eux », n° 1340, mars 2011.

Les statistiques de la Fédération bancaire française⁴ confirment le pari gagné par les banques : 80 % des internautes consultent le site Internet de leur banque et 10 % le consultent chaque jour ; 44 % de ces internautes réalisent des virements en ligne et 17 % ont déjà souscrit à des services financiers sur Internet.

La plupart des banques ont bien négocié ce changement de paradigme et se sont adaptées aux évolutions de comportement de leurs clients : elles ont œuvré pour une plus grande ouverture de leurs guichets, devenus presque virtuels, mais parfaitement opérationnels, pour une meilleure accessibilité de leurs services. Certains diront que c'était également dans leur intérêt. Certes, tout le monde y gagne, mais n'est-ce pas la meilleure combinaison ?

Les banques françaises ont également compris l'importance d'une présence forte sur les réseaux sociaux. En 2012, on estime que 78 % des internautes français – plus de 30 millions de personnes de plus de 11 ans donc – communiquent sur les réseaux sociaux, les blogs et autres forums. De plus, presque 40 % des internautes français sont sur Facebook et un peu moins de 10 % ont un compte Twitter. Les banques ont donc logiquement ouvert des comptes sur les réseaux sociaux, nouveau vecteur clé de communication. Certes, à ce stade, prudence oblige, il n'est pas encore question de faire du commerce, mais la voie est tracée et ouverte, comme c'est le cas déjà dans d'autres secteurs.

Si le comportement des clients est en constante évolution, le monde de la finance l'est également. Par nature. Mais également du fait de mutations et chocs économiques, financiers ou géopolitiques qui nécessitent la remise en question continue des modèles opérationnels.

Pour leur survie, la structure, la taille et l'organisation des banques ont fortement évolué durant les deux dernières décennies. Pour atteindre la taille critique de survie, les grandes banques sont devenues internationales et elles sont capables d'accompagner leurs clients 24/24 dans la plupart des pays du monde où ils vivent, travaillent, voyagent.

Cet éparpillement des activités et des collaborateurs pourrait générer des difficultés de cohérence de gestion au quotidien, la création de silos autonomes, voire indépendantistes, des problèmes de transmission d'information.

Grâce aux nouvelles technologies, les banques ont pu s'adapter à ces situations. Et, pour maintenir une collaboration optimale au sein des équipes éparpillées, elles ont créé des communautés internes favorisant les échanges entre collaborateurs, quelle que soit leur localisation géographique.

4. Fédération bancaire française, Infos du 17 janvier 2012, sur <http://www.fbf.fr>.

Tout est donc pour le mieux dans le meilleur des mondes !

Mon exposé est résolument optimiste : le monde change, la plupart des hommes et des entreprises s'adaptent conséquemment. Une vieille histoire, en fait, puisque Leibnitz⁵ inspira Voltaire qui fit dire à Candide le célèbre « tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes », citation qui fut également reprise par Aldous Huxley dans son *Brave New World*. Je n'entrerai pas dans les argumentations de l'un ou l'autre de ces auteurs ; je me permettrai néanmoins d'ajouter que, dans la philosophie de l'incorrigible optimisme qu'était Leibniz, il fallait, pour arranger harmonieusement cette kyrielle de forces contraires, tenant du bien et du mal, un zeste de divin...

Y croire ou pas ? Une vraie question... qui m'amène à m'en poser une autre.

N'est-ce pas trop beau pour être vrai ? N'y a-t-il pas une face cachée ?

Le mot « cachée » peut laisser penser qu'il y a une réelle intention de dissimuler certaines facettes. Ou de faire semblant de ne pas savoir. Je me limiterai à relater quelques observations souvent ciblées sur le monde de la finance et de la banque.

La première consiste à se demander si les banques maîtrisent parfaitement ces nouvelles technologies ? La question ne concerne d'ailleurs pas uniquement les banques. Personnellement, je ne peux porter un jugement définitif, me limitant à constater que, malgré les dispositifs de sécurité informatique mis en place, des « pirates » mal intentionnés sont déjà « entrés » dans les systèmes d'information de nombreuses entreprises, privées et publiques, et y ont copié des données plus ou moins confidentielles. Malgré les dispositifs mis en place, il est plus compliqué de gérer les risques liés à la conservation d'information digitale que ceux liés à la conservation de dossiers « papier ». Cette situation pourrait devenir plus complexe encore avec le développement – trop rapide selon moi – du *cloud computing*. Est-il bien raisonnable pour une banque de sous-traiter l'hébergement de tout ou partie de ses données sur des serveurs gérés par des sociétés prestataires aujourd'hui solides et stables dans des pays à la réputation parfaite ? Qui peut garantir que ce sera encore le cas demain, que ces entreprises pérennes ne seront pas reprises par d'autres moins scrupuleuses, ou encore que le pays d'hébergement ne subira pas une instabilité, des pressions, mettant en danger l'intégrité des entreprises y étant implantées et, malheureusement, les serveurs contenant des données collectées dans le monde entier ?

5. Gottfried Wilhelm Leibniz (Leipzig, 1^{er} juillet 1646-Hanovre, 14 novembre 1716) est un philosophe, scientifique, mathématicien, logicien, diplomate, juriste, bibliothécaire et philologue allemand qui a écrit en latin, français et allemand.

Une deuxième observation concerne l'ouverture, par une banque, d'un compte Twitter, par exemple. Pour informer une clientèle plus jeune, l'écouter, répondre à ses questions... Tout à fait inoffensif à première vue.

Sauf si des *followers* « qui ne vous veulent pas du bien » décident d'en profiter, sous le couvert d'un certain anonymat, pour lancer des rumeurs totalement infondées, mais potentiellement très lourdes de conséquences.

Même avec les meilleurs *community managers* du monde, il est très difficile de faire supprimer des assertions fausses lorsque l'information est hébergée sur des serveurs hors du contrôle de la banque. La procédure existe, mais elle est toujours trop longue et, une fois qu'une information est sur la toile, elle devient totalement incontrôlable et peut se diffuser à une vitesse phénoménale. Toute correction, explication, communiqué de presse seront vains ou trop faiblement inopérants. Les dégâts seront là et bien là, le cours de l'action aura peut-être perdu 10 % ou 15 % sur une journée de cotation.

Une troisième observation concerne les collaborateurs de la banque qui font partie de communautés internes destinées à favoriser le partage d'idées, de bonnes pratiques ou encore de résultats de recherche dans leur domaine d'expertise. Cette vie communautaire parallèle sur des réseaux sociaux internes est finalement une excellente idée, mais il n'est pas toujours simple de faire la part entre le travail quotidien et les interventions – parfois souhaitées par les managers – sur les réseaux internes.

Pour ces mêmes collaborateurs, disposant d'un *smartphone* connecté, il ne sera pas toujours simple non plus de ne pas laisser la vie privée prendre trop de place sur la vie professionnelle durant les heures de travail normal en entreprise.

Et puis, dans la vie privée, comment bien faire la séparation avec la vie professionnelle ? Les collaborateurs d'une banque disposent d'informations confidentielles sur toute une série de sujets et ils ont des devoirs à respecter. Les dérapages sont cependant possibles. Une soirée un peu trop arrosée entre copains et on poste des messages ou des photos sur Twitter qui ne sont pas conformes au devoir de loyauté que l'employeur est en droit d'exiger.

Enfin, une dernière observation qui relève de l'exploitation opportuniste des nouvelles technologies.

J'ai ouvert un compte sur Twitter. Il y a environ un an. A cette époque, je coordonnais les travaux de rédaction d'une politique relative au bon usage des médias sociaux par les collaborateurs du groupe BNP Paribas et je ne voulais pas le faire sans avoir réellement baigné dans ce monde virtuel... Une très belle découverte, en fait !

Après une petite année de « présence », je suis sidéré de voir la masse incroyable d'informations en 140 caractères maximum qui circule sur mon modeste fil d'environ 300 personnes.

Oui, ce ne sont que des informations ponctuelles totalement perdues dans le flot continu des messages postés par les 225 millions de membres que compte Twitter dans le monde.

Néanmoins, sans être un génie de l'informatique, il me semble qu'il serait extrêmement simple de regrouper ces messages ponctuels, microscopiques, de les analyser, les triturer pour en sortir une photo quasiment nette de leurs auteurs.

Exactement selon la même technique – je n'ai pas dit les mêmes outils – que celle utilisée par Manet lorsqu'il composait des toiles magistrales constituées de milliers de touches de couleurs. Le néo-impressionnisme 2.0 est né !

Inutile de s'interroger sur la valeur commerciale des archives de Twitter ou de Facebook !

Et sans même délier les cordons de la bourse, il est devenu banal qu'un recruteur récolte les informations extra-CV officiel en consultant tout simplement Google. Pas de chance pour ceux qui ont un peu trop fait la fête durant leurs études, ou qui ont diffusé des idées particulières. Car rien ne s'oublie sur Internet : même si certaines photos ont été rapidement supprimées avant l'entretien d'embauche, comment faire avec celles qui ont été publiées sur d'autres comptes ou « murs » ?

Sachant que Facebook est né en 2004 et Twitter en 2006, je n'ose imaginer la masse d'information qui sera disponible dans 5 ou 10 ans. Ecrire sa biographie deviendra un jeu d'enfant !

Par contre, d'autres pourraient souhaiter le faire pour vous. Dans le meilleur des cas, pour vous proposer des biens et services adaptés ; dans le pire des cas, pour vous nuire...

J'écrivais récemment que, dans les banques, nous avons une obligation de « bien connaître nos clients » (le fameux *Know Your Customer / KYC*, en anglais). Aujourd'hui, je recommande à tout le monde qui souhaite « vivre » dans les réseaux sociaux de « bien connaître son réseau » (le *Know Your Network / KYN*).

Les enjeux

La vitesse est grisante.

Sur les pistes ou... sur les vagues de changement technologique.

Mais tout ce qui grise est rarement sans risque.

Dans une banque, métier sensible par nature, la rapidité des changements en cours et à venir n'est pas sans conséquence sur la cartographie des risques qui, elle aussi, doit s'adapter aux évolutions des technologies et des comportements humains. Le fameux tandem « *people & system* ».

A ces deux égards, une vigilance accrue est requise pour maîtriser les risques opérationnels et de réputation induits.

Tout d'abord, il faut relever l'importance accrue du rôle de la sécurité informatique dans les banques. Dès lors que celle-ci décide d'être plus « ouverte », que ce soit pour échanger des informations avec les clients, les informer, répondre à leurs questions ou encore pour traiter leurs transactions, il est évidemment essentiel de tout mettre en œuvre pour qu'aucune faille ne permette des intrusions dans ses systèmes.

Il y va de la protection des clients, mais aussi de la banque elle-même. Aujourd'hui, des équipes entières travaillent sur la mise en place de dispositifs de sécurité d'un niveau très élevé.

Le risque opérationnel dans la relation banque-client n'est pas nul. Il est clair que, pour tout accident de ce type, la « e-reputation » de la banque, voire la réputation tout simplement, sera impactée puisque l'incident sera, en général, rapidement disponible sur la toile...

Ensuite, il y a le comportement des hommes : les collaborateurs de la banque et les clients ou autres personnes extérieures à la banque.

Pour ce qui concerne les collaborateurs, il me semble que la première démarche essentielle consiste à sensibiliser et conscientiser. C'est une responsabilité collective des fonctions spécialisées que sont les Ressources humaines ou la Conformité mais également de l'ensemble du management. Toutes les grandes banques disposent d'un code de conduite visant à requérir les bons comportements, les bonnes attitudes au quotidien. Etant donné la nature même des risques spécifiques liés à l'usage des nouvelles technologies en général, et des médias sociaux en particulier, que ce soit via des réseaux internes ou externes, il me semble essentiel de compléter le code de conduite général par des instructions précises visant à induire les bons réflexes de la part des collaborateurs lorsqu'ils évoluent dans le monde virtuel. Et, ce faisant, protéger la banque, ses clients et les collaborateurs eux-mêmes.

Il est également essentiel que ces instructions les aident à bien séparer leur vie professionnelle de leur vie privée.

Enfin, plus fondamentalement, je me suis souvent demandé si l'homme avait en lui une fibre éthique innée. Vaste question sans réponse certaine. Et s'il est vrai que « l'homme naît bon et c'est la société qui le corrompt », alors il est indispensable de définir un cadre légal permettant, si nécessaire, de sanctionner, d'une part, des pratiques inacceptables menaçant ou bafouant, par exemple, le droit au respect de la vie privée et, d'autre part, le non-respect de devoirs élémentaires comme, dans la plupart des professions, le devoir de réserve ou de confidentialité des informations, ou encore le devoir de

proscrire toute forme de discrimination, de harcèlement ou de diffamation dans les propos tenus.

Dans le monde virtuel, sous le couvert d'un pseudo-anonymat, certains auraient tendance à l'oublier. Pourtant, un minimum d'éthique, et de bon sens, devrait inciter à ne pas dire dans le monde virtuel ce que l'on ne dirait pas dans le monde réel...

Le droit à l'oubli...

Je terminerai cette réflexion en me replongeant dans l'histoire de l'homme.

Depuis la nuit des temps, l'Homme tente par tous les moyens de transférer son savoir et son expérience à sa descendance.

Le sage était celui qui parvenait à capter l'essence de son passage sur cette terre et, surtout, à la transmettre juste avant de la quitter.

L'homme a donc appris à parler, à dessiner, à écrire.

Puis il a inventé les livres, l'imprimerie, la photo, le cinéma, l'enregistreur... Et, plus récemment, sont apparues de formidables techniques permettant de sauver l'histoire, les origines, le savoir, la vie. Même dans des *nuages*...

Paradoxalement, aujourd'hui, en ce moment, d'éminents juristes de tous pays travaillent d'arrache-pied et dans l'urgence à la création d'un véritable *droit à l'oubli* ! La question étant bien ici de pouvoir... effacer toute trace numérique du passage de certains sur cette terre.

Etrange constat, mais pas du tout choquant ! Oui, nous vivons bien dans un monde qui change.

Louis Wauters

Chief Operating Officer de la Conformité Groupe BNP Paribas et Membre du Comité exécutif de la Conformité Groupe depuis 2009. Après un Master en Economie-Mathématique (Liège, Belgique) complété par deux Masters en Comptabilité bancaire et Management, Louis Wauters a intégré le groupe Fortis comme analyste, puis a exercé successivement différents postes : Responsable Banque privée, Directeur Marketing, Directeur adjoint des Titres, puis Responsable des Risques et de la Compliance Operations, et COO adjoint.

Partie 4

**Zoom sur quelques enjeux
prospectifs vus par les experts**

Nouveaux contours de l'entreprise 2.0 : ruptures, innovations et prospective¹

Christine Balagué

La numérisation de l'économie s'est effectuée chronologiquement en trois phases. Dès les années 1950, les entreprises et les organisations ont commencé à s'informatiser, s'équipant d'ordinateurs ou de systèmes permettant de mieux piloter à la fois la production et la gestion. De nouvelles logiques managériales sont apparues, liées à la mesurabilité de toute activité grâce à ces systèmes ainsi que des indicateurs de performance et des recherches d'optimisation.

Dans une deuxième phase, l'informatisation a produit un développement important de la dématérialisation et de l'automatisation d'un grand nombre de transactions, l'e-commerce en étant un exemple actuel. Les marchés se sont transformés mondialement. Dans ce contexte, les frontières des entreprises sont devenues floues : des fonctions entières sont externalisées, des partenaires sont associés à la conduite de projets, l'Internet a entraîné la désintermédiation de certains marchés et la réintermédiation d'autres. Parallèlement à ce phénomène, la différenciation concurrentielle se crée de plus en plus par la connaissance et par l'innovation, déstabilisées par

1. Cet article est issu d'un travail de prospective mené dans le cadre du projet ANR PRISE (Prospective des Ruptures et Innovations dans la Société et l'Economie), coordonné par la Fing. Madeleine Besson (Télécom Ecole de Management), Daniel Kaplan (Fing) et moi-même avons dans ce projet co-animé le groupe thématique « Entreprises et marchés ». Les réflexions qui suivent sont issues d'un important travail documentaire, de revues de littérature et de cinq ateliers thématiques avec des entreprises et des chercheurs.

les réseaux virtuels. On assiste alors à plusieurs tensions dans les entreprises : intégration vs décomposition des chaînes de valeur ; matériel vs immatériel ; entreprises en réseau vs entreprises intégrées et concentrées.

Dans une troisième phase, l'équipement (ordinateurs, téléphones portables, tablettes numériques) des individus explose, à la fois au sein des entreprises et à domicile, et les usages se multiplient. En France par exemple, en 2007, seuls 45 % des foyers étaient équipés d'un ordinateur, connectés et formés à l'Internet ; ils sont 69 % aujourd'hui. Cette croissance d'équipement et de taux de connexion a généré une plus grande individualisation du travail, associée à une mobilité croissante grâce à des *smartphones*, tablettes numériques ou petits ordinateurs de plus en plus sophistiqués. On constate donc une explosion des pratiques numériques personnelles, mais aussi sociales : le salarié est à la fois autonome et sans cesse en communication avec de nombreux systèmes extérieurs à l'entreprise, ou encore avec un grand nombre d'autres personnes présentes sur des plateformes de partage de type blog ou réseaux sociaux. On assiste à la création de communautés, de plateformes collaboratives et de systèmes d'innovation ouverte. L'explosion des données numériques fait, de plus, émerger de nouvelles problématiques, comme l'*open data* ou le *cloud computing*. Des tensions apparaissent : le marchand vs le non marchand ; l'innovation organisée vs ouverte ; la réactivité vs la proactivité ; le capital humain vs le marché des compétences.

Ces grands bouleversements de la numérisation de l'économie engendrent des questions de prospective et de recherche pour les années à venir, qui relèvent les grands enjeux évoqués ci-dessus.

Le premier grand champ de recherche porte sur les organisations, les individus et les réseaux. De nos ateliers menés dans le cadre du projet ANR ont émergé deux scénarii de rupture. Le premier consiste en une décentralisation radicale des entreprises, insérées ainsi dans des réseaux de plus en plus interconnectés. Les stratégies se fondent alors essentiellement sur la création d'écosystèmes, la multiplication de plateformes, l'amélioration constante de l'efficacité des entreprises par de l'apprentissage permanent par l'extérieur. Plusieurs questions restent à creuser : quels sont ces écosystèmes ? Comment manager les collaborateurs dans ces réseaux ? Quelle culture d'entreprise développer dans ce cadre ?

Le deuxième scénario de rupture qui a émergé de nos ateliers concerne le travail à l'heure numérique. La majorité des salariés dans ce scénario sont des « intermittents ». Ils assurent des missions de travail « augmenté » (plus d'informations, plus d'équipement), mais en même temps « aliéné » (des

tâches évaluées quasiment en temps réel). L'entreprise n'est constituée dans ce cadre que d'un noyau dur de salariés entouré d'une multitude de contributeurs extérieurs. Là encore, de nombreuses questions de recherche restent à traiter : la frontière vie privée / vie professionnelle ; l'itinéraire professionnel tout au long de sa vie ; les techniques de management d'une telle structure ; la traçabilité permanente des individus.

Le deuxième grand champ porte sur l'innovation et les marchés. La circulation très rapide des informations et les nombreux échanges *peer to peer*, dans lesquels les individus créent entre eux de la connaissance et s'influencent mutuellement dans leur comportement d'achat, transforment la nature même des marchés. Dans ce cadre, une place de plus en plus grande est donnée au « consomm'acteur », véritable élément qui s'intègre dans la stratégie des entreprises. Le développement d'influenceurs, de créateurs de nouveaux produits, d'ambassadeurs commerciaux pour des organisations ou des marques entraîne des stratégies de coproduction de valeur entre l'entreprise et ses consomm'acteurs. La notion de « *customer empowerment* » domine avec l'explosion de nouveaux usages sur les réseaux sociaux. De grandes questions se posent, comme par exemple la rétribution des consomm'acteurs ; l'enjeu des données personnelles ; le défi des marchés « bavards » pour les organisations.

Le troisième champ porte sur les nouveaux systèmes d'innovation, avec le développement de l'innovation ouverte. De nouveaux systèmes et plateformes apparaissent, favorisant l'*open innovation*, fondés sur la collaboration avec des partenaires extérieurs ou des individus consomm'acteurs se situant à l'extérieur de l'entreprise. Des tensions émergent dans ce scénario : comment développer l'*open innovation* tout en gardant le niveau de confidentialité de l'innovation ? Quel est l'avenir de la propriété industrielle dans un système ouvert ? Comment la propriété industrielle peut-elle prendre en compte le caractère coopératif de l'innovation ? Que sont ces « innomédiaires » ? Quel est l'avenir du courant « *do it yourself* », dans lequel des communautés d'utilisateurs développent elles-mêmes des innovations parfois très rupturistes, sans avoir besoin de grandes organisations ?

En conclusion, les enjeux de l'ouverture de l'entreprise sont devenus majeurs et la transformation des modes organisationnels et du management indispensable pour faire face à la numérisation des entreprises et aux révolutions qu'elle entraîne. S'ajoutent à ces enjeux des contraintes imposées par la technologie numérique elle-même, en particulier la relation au temps. Ces modes de management s'appliquent en effet quasiment en temps réel, la

pression du temps sur les salariés est croissante, ainsi que l'« infobésité » à laquelle ils sont soumis. Comment, dans un tel système ouvert où tout va très vite, dans un environnement de marchés bavards, peut-on mettre en place des systèmes de management et des éléments de pilotage stables ? Comment, dans ces systèmes automatisés, garder l'humain au centre de tout ?

Tout est encore à inventer, et il est impératif que des chercheurs en sciences sociales s'emparent de ces questions, que de grands projets de recherche émergent dans les années à venir, au risque, sinon, de voir naître des systèmes non maîtrisés, conséquences d'une surpuissance des technologies numériques utilisées, au détriment de l'homme lui-même qui les a pourtant créées.

Christine Balagué

*Titulaire de la chaire Réseaux sociaux à l'Institut Mines-Télécom
et présidente de Renaissance Numérique.*

Le futur de l'innovation ouverte chez Procter & Gamble et au-delà

Sergio Barbarino

Quand P&G se lança dans l'*open innovation*

L'*open innovation*, que nous appelons « *Connect & Develop* » chez Procter & Gamble¹, fut introduite en 2000. Notre CEO hollandais, Durk Jager², voulait investir largement dans l'innovation et accroître le nombre de personnes en R&D travaillant sur l'innovation. Le CEO suivant, A. G. Lafley³, était également d'accord pour investir de grosses sommes dans l'innovation, mais il voulait en retirer de plus grands bénéfices. Son objectif était de recentrer l'innovation et d'en faire un levier. Il n'y avait pas assez de percées dans l'innovation et on passait trop de temps à imiter les autres. C'était une époque où P&G se trouvait également dans une position à risque, sa valeur sur les marchés de capitaux étant en légère baisse.

Le lancement des produits Swiffer ouvre les horizons de l'*open innovation*. Nous lançons à l'Ouest un produit copié légalement d'une compagnie japonaise. Ceci nous coûte des sommes énormes. Ensuite, nous décidons d'élargir la gamme, mais cette fois, nous prenons le temps de négocier avec l'entreprise japonaise. Pour finir, nous achetons leur licence, ce qui se révèle beaucoup moins onéreux et permet un développement du produit bien plus rapide.

C'est ainsi que nous avons lancé notre programme d'*open innovation*⁴, avec l'idée de passer de la R&D à *Connect & Develop* (C&D). Mais ce fut

1. P&G : 172 ans, 135 000 employés, 79 milliards de dollars de ventes, 80 pays.

2. Il fut CEO de 1999 à 2000.

3. Il fut CEO de 2000 à 2010.

4. P&G fait de l'innovation *inbound* et *outbound* (voir notre portail *Connect & Develop*). L'innovation *inbound* concerne le packaging, le design, les modèles marketing, les méthodes de recherche, l'engineering et la technologie. L'innovation *outbound* inclut les marques déposées, les technologies, les solutions d'engineering, les services aux entreprises, les études de marché, et les méthodes et modèles.

aussi une opportunité pour nous de vendre nos propres technologies. Nous avons développé des accords de codéveloppement dans les champs du marketing et de la technologie. Par exemple, nous vendons notre technologie, via une licence, avec beaucoup de succès à la compagnie américaine de produits ménagers Clorox. Les parfums de mode comme Hugo Boss ou Lacoste sont fabriqués, distribués et marquetés par P&G. Ce sont des produits sous licence.

50 % de l'innovation de P&G est actuellement développée à l'extérieur de l'entreprise⁵. Son taux de retour est supérieur à celui de l'innovation en interne. Ce but a été atteint en 2005, avec la moitié des produits provenant de Fusions & Acquisitions et de licences. D'après le *Wall Street Journal*, 3 milliards de dollars de revenus proviendraient du portfolio de P&G (technologies sous licence P&G).

La distribution, prochaine opportunité de l'innovation ouverte

Les entreprises industrielles ont toujours beaucoup investi dans leurs outils et procédés industriels. Mais, depuis que les coûts de distribution sont devenus supérieurs aux coûts de fabrication, nous cherchons à économiser dans le domaine de la distribution. Pour illustrer ceci, le taux d'utilisation des camions est d'environ 50 % de leur capacité. Nous estimons que le gaspillage s'élève à 150 milliards d'euros au niveau européen à cause de camions incomplètement remplis. Les entreprises n'aiment pas partager leurs camions parce qu'elles organisent généralement leur production et leur conditionnement selon des contraintes et des critères différents. Par exemple, fabriquer les mêmes *containers* pour toute une industrie permettrait à plusieurs entreprises de partager le transport. C'est le genre d'opportunités que nous recherchons.

Nous expérimentons et déplaçons nos efforts de la fabrication à la distribution parce que nous avons atteint un niveau de qualité et d'efficacité très élevé dans la fabrication. Nous avons et nous aurons donc plus de possibilités de développement dans la distribution. Initier des groupes de projets dans le domaine de la logistique n'a pas été facile car cela demande un haut niveau de financement et de partenariats. C'est pour cela que nous avons décidé de faire appel à un financement européen. Notre participation dans les projets européens de coordination comprend le transport de longue distance, l'électro-mobilité et la collaboration horizontale en matière de logistique.

5. Il y a actuellement 9 000 chercheurs chez P&G.

Trouver sa valeur essentielle

Dans les années 2000, dans le monde des technologies de l'information, il y a eu un grand mouvement d'externalisation, une ruée vers l'*outsourcing*. IBM et HP ont choisi cette voie. Résultat ? IBM ne fait plus d'ordinateurs et fournit du service de technologie de l'information. Aujourd'hui, certains se demandent si les TI ne sont pas allées trop loin dans l'*outsourcing*.

Du point de vue de la R&D, l'externalisation mène l'entreprise à devenir une entreprise de marketing. Est-ce un modèle viable ? P&G est perçue comme une entreprise vendant des marques. En réalité, P&G a inventé le marketing de marques, mais a toujours été forte en matière d'innovation produits et de *supply chain*. Par exemple, P&G a été la première entreprise à vendre du savon directement aux détaillants, sans passer par les grossistes.

Trouver quelle est sa force est fondamental pour l'innovation. Un bon exemple est celui de Nestlé et des machines à café Nespresso. Nestlé n'a pas cherché à développer des machines, il a laissé d'autres concepteurs le faire. Historiquement, P&G est très fort également dans les détergents, notre cœur de métier, donc cela n'aurait pas de sens de l'externaliser. Dans d'autres domaines, où nous sommes moins performants, nous cherchons de l'appui à l'externe. Par exemple chez Braun, qui nous aide à concevoir des dispositifs mécaniques.

Dans le futur, reconnaître son avantage stratégique, le faire progresser, mais aussi savoir arrêter une ligne de produits quand elle a atteint ses limites, restera fondamental. Chez P&G, nous avons appris à être moins arrogants et plus humbles, et avons évolué vers l'*open innovation*. Mais cet enjeu vaut pour toutes les entreprises.

L'*open innovation*, voie royale de la croissance

P&G satisfait les besoins les plus basiques après la nourriture. Du fait de la croissance démographique dans certains pays, nous pouvons encore espérer développer notre présence en Asie, en Amérique latine et, probablement, en Afrique. Ce sont des marchés relativement neufs pour nous. Nous allons peut-être même mettre en place de nouveaux modèles de business, comme l'a fait Danone au Bangladesh avec sa *joint-venture* avec le professeur Muhammad Yunus. En ce qui concerne la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, nous sommes déjà actifs, en particulier dans le domaine de la purification de l'eau.

La politique en matière de propriété intellectuelle fait partie intrinsèque de la discussion sur l'*open innovation*. Lorsque l'on s'implante sur des marchés comme la Chine, la protection de la propriété intellectuelle devient un véritable enjeu, car elle y est très difficile. A l'avenir, il est probable que ces pays soient de plus en plus soucieux de préserver leur propre propriété intellectuelle.

Aujourd'hui, la protection en matière de propriété intellectuelle varie selon les secteurs. Dans celui des produits pharmaceutiques, par exemple, elle est bien réglementée. En Europe, les brevets développés à partir de nouveaux modèles économiques sont permis. C'est ce qui constitue d'ailleurs une partie du business de Google et d'Amazon. La réglementation et la protection de la propriété intellectuelle sont des aspects clés, mais vont quelque part à l'encontre de l'innovation ouverte.

Le challenge est donc d'identifier où chacun peut y trouver des bénéfices, où la coopération apporte plus que la concurrence. Reconnaître l'importance de la coopération de type *open source* est fondamental. L'innovation ouverte constitue un premier pas vers ce type de collaboration. Par exemple, les constructeurs automobiles concurrents en Europe ont reconnu qu'ils avaient besoin pour la voiture électrique de standards communs et de partager le développement.

Il y a donc de la place pour de l'innovation exclusive comme pour de l'innovation ouverte. C'est une question d'équilibre.

Le rôle de la collaboration dans l'*open innovation*

L'*open innovation* est fondamentalement utile, mais nous sommes encore enfermés dans d'anciens paradigmes. Nous devons surmonter au moins deux obstacles majeurs :

- le paradigme de la régulation : par exemple, comment partager et échanger avec ses propres concurrents ?
- le paradigme financier : par exemple, comment évaluer la collaboration et la coopération ? Comment financer plusieurs sociétés qui partagent de l'innovation ?

Nous avons besoin dans ces domaines de nouvelles méthodologies et de nouveaux modes de travail. Il existe de nombreux secteurs, comme la logistique et l'énergie, où nous pourrions mettre en place des leviers de coopération entre entreprises. Il y a donc un futur pour l'*open innovation*.

Dans la R&D et la recherche universitaire, nous avons l'habitude de partager, de comparer les résultats. L'innovation se mesure au nombre de publications ou de fois que votre recherche est citée. Quand j'ai intégré P&G il y a 20 ans, l'innovation était mesurée par le nombre de brevets déposés. La concurrence entre départements était même orchestrée. Le credo était que la compétition favoriserait l'innovation. Tout ceci a beaucoup évolué. Bien sûr, la compétition, notamment pour l'accès à certains postes, existe toujours, mais tout le monde va vers le même but. La collaboration interne est bien plus élevée qu'elle ne l'était auparavant.

Nous avons besoin d'une nouvelle dynamique pour favoriser la collaboration en interne comme à l'externe. La dynamique d'innovation se nourrit des avancées sociétales, notamment dans le domaine public...

L'*open innovation* a de beaux horizons devant elle.

Sergio Barbarino,

*(entretien avec Carine Dartiguepeyrou,
texte traduit de l'anglais)*

Procter & Gamble Research Fellow, R&D Process Breakthrough, Supply Network Innovation Centre. Sergio Barbarino est ingénieur chimiste ; depuis 1991, il a travaillé dans divers domaines, principalement dans les domaines de la logistique et de la supply chain chez P&G. Il dirige également trois projets avec l'Union européenne sur les transports à longue distance, l'électro-mobilité et la gestion de l'approvisionnement.

Industry-University Partnerships in the Digital Age

Michel Benard

Industry-University partnerships play a particular role in the strategy of an open enterprise looking for R&D collaborations and hiring. Traditional models are transformed by the advent of the Digital Age, which is offering new opportunities for both parties to partner with anybody, anywhere, and anytime.

Knowledge Transfer between Academia and Industry

As recorded since the very beginning of our written history, knowledge has been progressing by accumulating the experience of past and present generations (Van Doren, Charles, 1991, *A History of Knowledge*, Ballantines Books, USA). The creation of new knowledge has been performed by various actors: priest, hunters, philosophers, farmers, artists, craftsmen, soldiers, faculties, business people, scientists, managers, etc. Relationships between these various knowledge creators have occurred either formally (in schools, or corporations, or public forums), or informally (in all possible venues, including individual visits, migrations and more dramatic events). One can say that innovation has been able to happen in almost all possible circumstances, including and even better under adversity.

More recently, a critical mass of knowledge has been created and accumulated in academia, public research institutions and industry. With the world becoming more global and innovation more important for the development of countries there has been a growing need for these different institutions to collaborate more and better (Weber, Luc and Duderstadt James, 2006, *Universities and Business: Partnering for the Knowledge Society*, Economica, London, Paris, Geneva). Certainly such collaborations had already happened many times in the past, but recent economic trends, and especially globalization, have created a specific increased need for academia, public research institutes and industry to perform joint innovation.

As technologies become more pervasive, most industries are able to collaborate with almost any university in the world. This has created a new land-scape, and many industry-university collaborations in the Digital Age have become fundamentally different. The example provided by Google shows one way of planning and implementing these collaborations, where a longer-term view and ambitious goals are pursued.

Opening R&D for Innovation

Every year, several journals such as *Technology Review* publish the Corporate R&D Scorecard, where the R&D spending of many Hi-Tech companies are analyzed in terms of absolute spending in US\$, R&D as a percentage of sales, and R&D per employee. First significant differences in average R&D investment can be seen between sectors, ranging from a few percents (computer hardware) to double-digit percentages of revenue (biotech). Also within a given sector, one can notice different levels of R&D spending. Different business models can explain such differences within the same sector. Some companies would mainly compete on the technology innovation level while other companies would rather compete on the business model and spend less on R&D. Such differences in R&D spending are also noticeable in other sectors like computer software and telecommunications.

Companies spend most of their R&D budget doing D (Development) rather than R (Research). The development time for a new product is closely linked to the life-cycle of the product. Some products, such as PCs or printers, have a life-cycle of a couple of years and their development time can be as short as three months. Other products, such as computing servers or software, have a much longer life-cycle (up to a few years) and their development time can scale up to several years. Usually time-to-market is a key parameter for the success of the product and little or no time can be spent to accommodate external partners with a different agenda and timetable to develop critical product components. In addition cost constraints are intense in Hi-Tech product development and constant tradeoffs have to be made by the development team between functionality, time-to-develop and cost. In some cases razor-thin margins in the lower one-digit numbers give cost constraints a lead in the absence of breakthrough innovation, such as for personal computers. In other cases the innovation factor is so overwhelming that cost constraints become secondary. This is the case with many recent Apple products. In this complex environment most external product development partnerships usually take place between industrial companies used to operate within similar constraints, and rarely with universities. For developers in a Hi-Tech company, universities can perform targeted tasks unrelated with critical product development, such as tests in a specific scientific environment, or

sanity checks about some new technological assumptions, or a search for alternative technologies. The university faculties and students can provide interesting and provocative, out-of-the-box concepts which can be of great interest for development teams when planning the next product releases or checking the market acceptance of new products.

While the most attractive target for industry-university partnerships could be product development, it is also the most difficult to succeed into. A common fallacy is to believe that a university will act like an industrial partner when dealing with product development, and this unfortunately leads to severe misunderstandings, to unmet commitments and deliverables, and ultimately to a deterioration of the relationship between the two partners.

Some companies have kept within their R&D budget a significant component for R (Research). Usually the R component is a one-digit percentage of the total R&D budget. However for large companies like Google, IBM or Intel, this R budget is still significant in terms of absolute dollars. Research Labs, or Research Teams in the private industries are special entities where research is conducted in selected areas of interest with the expectation to develop future products within 5-10 years, sometimes even later. In this respect industry research efforts share some similar goals with universities and public research entities, and have a natural need and interest to collaborate with them. This collaboration can start with public domain presentations and publications at conferences and journals, and expand into joint research projects and participation to public research programs, such as the ones organized by the National Science Foundation in the US or the Framework Programs in the EU.

What the Digital Age has changed: Digitization, Moore's Law, and Broadband Internet

The Digital Age has provided at least three disruptive factors to the landscape of Industry-University partnerships: Digitization, Moore's Law and Broadband Internet. All contribute to a significant increase of attractiveness of universities to be tapped by industry for research-related work.

Today more and more data is getting digitized: from individual to corporate, from private to public, and from existing to new one. Text, audio, image and video are all digital and most sensors today capture data, which is immediately digitized and digitally stored, processed and displayed. Public information about science and technology is getting almost entirely digital, and its digital form allows to easily access its content, its authors and the institutions where it was produced.

Since a few decades Moore's Law has allowed to store, process and transmit unprecedented amounts of digital information at an always lower cost,

and faster and better as well. Without Moore's Law all the digitized information previously mentioned would not be affordable to be created, processed and made available. Thanks to a foreseeable continuation of Moore's Law in the IT sector, reasonable and not-too-unreasonable predictions can be made about the size of future data for many scientific and technological topics.

The availability of Broadband Internet has allowed to communicate, collaborate and exchange with almost all the universities in the world, making transactions globally possible. The book of Tom Friedman (Friedman, Thomas, 2006, *The World is Flat*, Farrar, Strauss and Giroux, New York) and its subsequent releases show how ubiquitous broadband has fundamentally changed the way industries perform R&D, and today this can be applied pretty well in the area of industry-university collaborations. The net result is that every industry has the opportunity to collaborate with every university in the world.

Google's Approach to University Relations

In this new context new approaches to university relations are taking the opportunity to work with the universities on what these are best in: research and teaching. Ambitious and long-term goals can be fostered, and universities can be put in competition globally to provide proposals for the best adventures in new scientific and technological areas, both on the research and teaching fronts. Digitization and Moore's Law allow being provocative in terms of data to be processed, resources to use and results to pursue. Broadband Internet ensures easy and pervasive communications and exchanges between people. Implementation is important to make proofs of concepts and sanity checks. The end results of academic research and teaching, mainly publications and graduations, become the ultimate goals of industry-university collaborations. In this context IP becomes irrelevant, since breakthrough in skills and publications are pursued and taken as the publically available basic but essential background for future industrial development.

All Google-university relations programs are articulated as unrestricted awards, avoiding delays in negotiation, unnecessary costs of integration, and strains to the relationship.

Moving Forward

The Digital Age has created a unique opportunity to address several scientific and technological challenges globally. Two main areas of development exist when pursuing this way.

First, the three components (Digitization, Moore's Law and Broadband Internet) allow moving forward in Computer Science and IT in general. More and more challenging problems can be addressed in Machine Learning,

Machine Translation, and other techniques used to make computers learn better, make better decisions and ultimately help us in a smarter way.

Secondly, the applications of Computer Science and IT can expand to more and more fields of science and technology, which were not previously accessible due to their complexity, the scarcity of available data and the time needed to solve related problems. Especially when looking 5-10 years ahead, the challenges to be tackled relate mostly to societal problems where interdisciplinary approaches are today emerging as the most promising.

The only limitation in sight seems to be how far Digitization, Moore's Law and Broadband Internet will be able to sustain their growth in a physical world. While 'There is plenty of room at the Bottom,' the practicality of this opportunity might be a significant challenge to address by itself.

Universities can explore these new areas in an ambitious way, and assess new landscapes while fulfilling their teaching and research missions. This prepares the ground for new technologies and products that industry can develop in the next 5-10 years. The Digital Age has transformed the way industry can motivate, get access to and use these new opportunities. Today openness means more globality, availability and affordability.

Michel Benard

University Relations Manager, Google.

L'ambivalence des réseaux sociaux d'entreprise. Un questionnement éthique renouvelé

Pierre-Antoine Chardel

On met aujourd'hui en avant la possibilité d'introduire davantage de valeurs dans le management en développant la communication et les réseaux qui la portent au sein des organisations. La souplesse des technologies de l'information et de la communication répondrait à l'expression d'une demande d'autonomie et de flexibilité en offrant aux salariés des espaces de liberté qui sont progressivement conquis sur les structures hiérarchiques traditionnelles. Toutefois, si les affinités entre un mode de management participatif et les opportunités de communication offertes par des technologies numériques semblent importantes, la diffusion des technologies de l'information et de la communication pose des questions quant au sens que nous sommes susceptibles de conférer aux relations intersubjectives. L'expansion des réseaux sociaux dans l'univers des entreprises aujourd'hui n'échappe pas à un tel horizon de questionnement. Nous allons voir dans quelle mesure, en examinant le fait que, si les modèles traditionnels de management sont désormais largement mis en cause, il paraît difficile de négliger les problèmes qui sont induits par la nouveauté technologique dans sa dimension télé-communicationnelle.

L'entreprise comme fait télé-technologique

La réalité technologique dans le monde des organisations intervient comme un fait brut dont il est bien impossible d'un point de vue éthique d'ignorer les conséquences sur les individus. L'enjeu est de taille puisque les organisations sont des lieux de transformations importantes et de complexités nouvelles ; elles doivent sans cesse adhérer à des impératifs qui accélèrent les processus de dématérialisation. Les médiations technologiques s'inscrivent assez spontanément dans une logique de promotion de l'interactivité et de

l'autonomie des subjectivités. Dans l'entreprise en réseau, l'échange d'informations est devenu plus fluide et immédiat. Au-delà des répercussions évidentes d'un tel dispositif sur le management, des logiques d'efficacité et de productivité sont directement recherchées. Du point de vue de la raison économique, on peut admettre que la survie d'une entreprise se trouve étroitement liée à son inventivité technologique. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication relève d'une rationalité instrumentale qui vise à intégrer une organisation dans des environnements concurrentiels de plus en plus complexes. Il importe par conséquent de définir les moyens les plus efficaces pour parvenir à une fin donnée en développant des dispositifs adéquats. Cependant, se donner les moyens de garantir les conditions de la survie d'une organisation ne dit rien sur le sens de l'action collective. Une telle ambition ne dit rien non plus du fait humain et de sa complexité. Car il ne suffit pas d'accélérer la communication pour favoriser les échanges et la compréhension mutuelle. Comme l'a écrit Régis Debray : « Ce n'est pas parce que nous mettons le monde en réseau que nous pouvons habiter ce réseau comme un monde¹. » Au-delà de cette dimension anthropologique, la question d'une diffusion significative des technologies semble se poser dans des structures où il s'agit de favoriser toujours davantage de communication afin de créer les conditions d'une plus grande transparence. La communication devenant le plus souvent associée à une puissance d'agir.

Or, comme nous avons déjà eu l'occasion de le souligner², la recherche d'une forte transparence communicationnelle constitue un facteur d'accroissement de contradictions importantes d'un point de vue éthique. Dans la logique de l'immédiateté et de la connexion permanente qui domine aujourd'hui, les rapports aux autres sont certes fluidifiés, mais tendent à occuper tout le champ de l'activité professionnelle, en créant parfois des logiques paradoxales d'incommunicabilité. Avec le courrier électronique, les individus communiquent beaucoup, mais parlent peu, ou de moins en moins. La diminution des échanges téléphoniques par rapport aux échanges électroniques nous semble à cet égard significative. Les entretiens que nous avons menés sur cette question révèlent que nombre de salariés reconnaissent privilégier

1. Régis Debray, *Des machines et des âmes*, Paris, Descartes & Cie, 2002, p. 19.

2. Voir notamment Pierre-Antoine Chardel, « Les technologies nomades et la transparence communicationnelle », in Christian Licoppe (sous la direction de), *L'Évolution des cultures numériques. De la mutation du lien social à l'organisation du travail*, FYP Editions, 2009, p. 86-96 ; Pierre-Antoine Chardel, « La transparence en question dans l'entreprise en réseau. Quelques considérations éthiques pour le futur », in Carine Dartiguepeyrou (sous la direction de), *Cahier de prospective*, « Transformation numérique et nouveaux modes de management », Paris, Fondation Télécom, 2011, p. 87-92.

l'e-mail à l'appel téléphonique. Plus immédiat, moins contraignant, l'e-mail tend cependant à introduire plus d'impersonnalité dans les modes de communication. Or, la dépersonnalisation des rapports constitue un redoutable facteur de perte de sens dans le contexte du travail. Le développement des réseaux sociaux permettra-t-il (ou permet-il déjà) de pallier à ces problèmes ?

Les réseaux sociaux : source de libération des subjectivités ?

On évoque aujourd'hui la dimension émancipatrice des réseaux sociaux numériques par rapport aux communications électroniques plus « classiques » (l'usage de l'e-mail par exemple). Cette tendance, qui investit le champ économique, s'inscrit dans la valorisation d'un phénomène de société de grande ampleur. Pour certains observateurs, avec l'avènement des réseaux sociaux, l'histoire même de l'entreprise serait en train de connaître une mutation qui pourrait ressembler à un « bouleversement systémique », qui serait ni plus ni moins comparable à un changement d'ère géologique : « Les changements d'ère tiennent aux bouleversements conjugués de la nature de l'élément qui crée la valeur et de la place de l'homme dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Si l'on se place sous l'angle de l'élément créateur de valeur, les trois ères successives sont l'ère de la machine, l'ère de l'information et l'ère du dialogue³. » Mais de nombreuses questions se posent vis-à-vis d'un tel constat. En premier lieu, quelle est précisément la valeur de l'interactivité et de la fluidification des échanges permise par les réseaux sociaux ? D'autre part, quelle est la qualité de l'intersubjectivité qui naît de ces modes d'interlocution censés être plus dialogiques ?

De manière assez générale, on peut convenir du fait qu'une dynamique de libération des subjectivités se produit avec les réseaux sociaux. On a pu le constater récemment d'un point de vue sociopolitique. Les récents événements politiques en Tunisie sont une belle illustration de la dimension émancipatrice des réseaux. Facebook et Twitter ont joué un rôle considérable dans le soulèvement qui a touché ce pays. Ils ont permis à l'opinion publique de s'affranchir des canaux officiels de diffusion de l'information, en donnant ainsi aux citoyens la possibilité de provoquer des mobilisations sans précédent⁴. De nouvelles modalités d'expressions politiques sont apparues, qui permettent aux « sans voix » de s'exprimer, confortant ainsi l'idée que le pouvoir n'est plus seulement celui des Etats, mais qu'il réapparaît dans des interstices et des

3. Patrick Manhes, « Réseaux sociaux : la troisième ère de l'entreprise », *Les Echos*, 7 mars 2011 : <http://lecercle.lesechos.fr/cercle-entrepreneur/marketing-communication/221133768/reseaux-sociaux-troisieme-ere-entreprise>.

4. On pourra lire à ce sujet l'ouvrage de Lina Ben Mhenni, *Tunisian Girl. Blogueuse pour un printemps arabe*, Montpellier, Editions Indigènes, 2011.

formes inédites de résistance et de dissidence. La simultanéité permise par les réseaux sociaux en ligne a contribué à déborder les instances étatiques. Mais peut-on entrevoir une telle puissance d'ouverture dans le monde des organisations ? Est-il permis d'entrevoir avec les réseaux de nouvelles formes de libération des subjectivités ?

Dans le champ économique, la valorisation d'échanges plus horizontaux et spontanés est pleinement revendiquée. La création de réseaux sociaux au sein de certaines entreprises accompagne une volonté de promouvoir des modes de partage censés être plus dialogiques. Mais les questions que nous nous posons à l'ère dite « de l'information » demeurent entières : suffit-il de parler pour se faire entendre ? Ou de démultiplier les modes d'interaction pour garantir des échanges qui puissent être porteurs de sens ?

Communique-t-on mieux en réseau ?

Un enjeu éthique important consiste à reconnaître que, si les technologies numériques permettent d'accélérer le temps, en tout cas de réduire les durées de gestion de certaines activités individuelles et collectives, il y a toujours une durée nécessaire dans l'acte de communiquer qui ne se réduit pas à un simple échange d'informations : « Il n'y a pas de communication sans l'épreuve du temps ; du temps pour parler, pour se comprendre, pour lire un journal ou un livre, pour voir un film et ce, indépendamment des questions de déplacement⁵. » Il convient donc de ne pas idéaliser l'interactivité en rappelant que la communication est intrinsèquement liée à la capacité des interlocuteurs à s'approprier une information. Des aspects relationnels et immanents sont essentiels à toute communication. En suivant les théoriciens de l'Ecole de Palo Alto, nous pouvons à cet égard rappeler que toute communication présuppose un aspect physico-comportemental (une communication ne se borne pas à transmettre une information, mais induit un comportement), ainsi qu'un aspect herméneutique. La perception de l'intention qu'il suppose conditionne le bon et juste déchiffrement du message, qu'il soit ou non langagier : « Activité ou inactivité, parole ou silence, tout a valeur de message⁶. » Or, ce sont précisément ces conditions méta-communicationnelles qui sont affectées dans une communication à distance (dans une « télé-communication »), où la connaissance des contextes dans lesquels

5. Dominique Wolton, *Internet et après ? Une théorie critique des nouveaux médias*, Paris, Flammarion, 1999, p. 107. Nous nous permettons également ici de renvoyer à Pierre-Antoine Chardel et Bernard Reber, « Risques éthiques », *Cultures Numériques*, numéro dirigé par Antonio A. Casilli, revue *Communications*, Editions du Seuil, n° 88, mai 2011, p. 149-156.

6. Paul Watzlawick, Janet Beavin et Don Jackson, *Une Logique de la communication*, traduit de l'américain par Janine Morche, Paris, Editions du Seuil, 1972.

les interlocuteurs se trouvent n'est pas assurée. Des malentendus peuvent ainsi aisément naître. La fluidification et la démultiplication des échanges virtuels ne créent pas les conditions de l'entente, bien au contraire, elles demandent de la part des interlocuteurs toujours plus de rigueur et d'attention relativement au choix des mots et des expressions, voire au niveau de langage employé. Ce qui est télé-communié peut être interprété différemment selon les contextes de réception et d'attention. En outre, il convient de relativiser l'idée que les réseaux sociaux puissent immédiatement contribuer à introduire plus d'égalité et de reconnaissance mutuelle dans les échanges. Sans s'être évidemment penché sur le cas des réseaux en ligne, Pierre Bourdieu nous a néanmoins admirablement fait comprendre dans quelle mesure, en s'opposant à l'idée selon laquelle la force du langage puisse se trouver dans les mots eux-mêmes (ou dans de simples actes de langage), des contextes sociologiques interviennent pour donner de l'épaisseur au langage. Ainsi, vouloir comprendre linguistiquement le pouvoir des manipulations linguistiques, chercher dans le langage le principe de son efficacité, c'est oublier que l'autorité advient au langage toujours du dehors, qu'elle est toujours (directement ou indirectement) constituée d'un point de vue institutionnel. C'est ce que rappelle concrètement le *skeptron* que l'on tend, chez Homère, à l'orateur qui va prendre la parole : « Cette autorité, le langage tout au plus la *représente*, il la manifeste, il la symbolise : il y a une rhétorique caractéristique de tous les discours d'institution, c'est-à-dire de la parole officielle du porte-parole autorisé s'exprimant en situation solennelle, avec une autorité qui a les mêmes limites que la délégation de l'institution⁷. » En suivant une telle hypothèse, on peut suggérer l'idée que le pouvoir est moins lié à la capacité de prendre la parole qu'à des formes de pouvoir qui sont sociologiquement instituées. Il ne suffit donc pas de permettre la libération de la parole pour que celle-ci soit entendue. A l'ère des réseaux, on pourrait en une telle hypothèse convenir du fait que des distinctions sociales demeurent quels que soient les outils numériques utilisés. Les flux de communication ne suppriment pas les hiérarchies ni les différences de statut social ou professionnel. La démocratisation des échanges est beaucoup plus illusoire et paradoxale qu'elle ne le paraît. Elle nécessite donc de pouvoir être à l'écoute des ambiguïtés du fait humain. L'important, comme l'exprimait André Gorz, n'étant sans doute pas « ce qui se passe sur le devant de la scène mais ce qui se fait dans les interstices du système et qui s'exprime dans les interstices du langage⁸ ».

7. Pierre Bourdieu, *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982, p. 107.

8. André Gorz, *Métamorphoses du travail. Critique de la raison économique*, Paris, Gallimard, 1988, p. 285.

Relativement à l'expansion des réseaux sociaux, un enjeu éthique et philosophique de taille consistera dans l'avenir à insister sur leur ambivalence intrinsèque. Si les réseaux numériques sont porteurs de phénomènes majeurs dans l'évolution de nos existences individuelles et collectives, l'idéal qu'ils portent (et qui constitue historiquement un élément très structurant de nos sociétés) ne doit pas nous empêcher de les interroger en fonction du sens que nous souhaitons conférer au vivre-ensemble, ceci autant à l'échelle de la société que des organisations. A cet égard, si le monde de l'entreprise entend favoriser le développement des réseaux sociaux en vue de stimuler davantage d'interactivité, il conviendra d'éviter tout réductionnisme technologique en se tenant attentif aux défis que nous impose toujours la communication humaine, en ne cessant de nous interroger sur notre condition d'« être parlant⁹ ».

Pierre-Antoine Chardel

*Philosophe de formation, maître de conférences HDR au département LSH de Télécom Ecole de Management, où il dirige l'équipe de recherche « Ethique, Technologies, Organisations, Société » (ETOS) et chercheur associé au Centre de recherche « Sens, Ethique, Société » (CERSES), UMR 8137 CNRS-Université Paris Descartes. Il a par ailleurs été responsable de séminaire au Collège International de Philosophie et Visiting Scholar à la New York University. Il est l'auteur de nombreuses publications en France et à l'étranger. Dernier ouvrage : *Conflits des interprétations dans la société de l'information. Ethique et politique de l'environnement*, avec Cédric Gossart et Bernard Reber, Hermès Sciences Editions, 2012.*

9. Selon la belle formule de Jacques Lacan. L'être humain est un être qui parle, un être parlant, un « parlêtre », quelqu'un qui tient son être du langage. Cf. Jacques Lacan, *Le séminaire*, Livre XX, Paris, Editions du Seuil, 1975, p. 114.

Innovation ouverte et stratégie de plateformes : vers un management ouvert des connaissances

Denis Lescop

Les marchés et les entreprises évoluent. La globalisation des échanges, l'émergence de nouveaux acteurs, l'accélération des avancées technologiques, l'amélioration de la productivité, Internet, l'exigence accrue des consommateurs, les flots d'information circulant à très haut débit d'un point à l'autre de la planète, les crises financières sont autant de phénomènes qui ont participé à la fois à la fragilité des systèmes économiques et à la modification en profondeur des pressions concurrentielles sur les marchés.

Ces phénomènes ont économiquement au moins deux effets. Premièrement, certaines industries connaissent des excès d'offre (ordinateurs personnels, *software*, agro-alimentaire, habillement) induisant des baisses de prix et de profit. Ce phénomène, connu sous le nom de « *commoditization* » des produits et des services, rend obsolète toute tentative de différenciation même pour des entreprises bien installées. Ces excès d'offre ont notamment permis la chute vertigineuse des prix des ordinateurs personnels.

Secondement, de nouvelles formes de pressions concurrentielles émergent. Auparavant, un consommateur arbitrait entre des produits et services substituables lui permettant de répondre à ses besoins. Cette substituabilité créait une pression concurrentielle entre les entreprises vendant ces produits et services substituables. Dorénavant, de nombreux produits sont complémentaires (ordinateurs, imprimantes, connexion Internet, logiciels, etc.). Cette complémentarité diffuse les pressions concurrentielles vers les marchés connexes, créant ainsi de nouvelles rivalités entre groupes de produits ou services. La pression concurrentielle ne s'estime plus seulement au travers des autres produits substituables, mais aussi par rapport aux groupes de produits

complémentaires concurrents. Ainsi, le consommateur évalue l'usage et la valeur d'un produit ou d'un service non pas en fonction de sa seule valeur intrinsèque, mais plutôt en fonction des possibilités de combinaisons possibles avec d'autres produits ou services.

Que ce soit dans les domaines de la production, de la distribution ou de l'innovation, les entreprises n'ont plus les moyens d'agir seules. Celles qui se distinguent sont capables d'attirer un grand nombre de partenaires pour améliorer l'intégralité de leur système productif. Certaines, comme Amazon, Apple, eBay, Google, Microsoft, Sony, P&G, Toyota tissent autour d'elles des réseaux complexes de partenaires et de collaborateurs et sont à même de modifier favorablement la structure de leurs industries. Le rapport aux autres est à changer et les entreprises font appel à des systèmes permettant de gérer la tension entre collaboration et concurrence. Diverses solutions collaboratives apparaissent : les écosystèmes d'affaires, les *clusters*, les *living-labs*, le *crowdsourcing* ou encore le célèbre *Connect & Develop* de P&G.

Le processus concurrentiel dans son ensemble évolue. L'avantage concurrentiel s'acquiert par le management et l'usage stratégique des tiers : consommateurs, utilisateurs, fournisseurs, universitaires, clients, développeurs et tout potentiel contributeur à l'amélioration du système productif. Les frontières des entreprises deviennent floues. Le rôle des uns et des autres se brouille. Le client est désormais perçu comme un partenaire potentiellement porteur d'idée ou d'innovation et dont l'attention peut se monnayer. Une entreprise s'entend désormais comme le nœud central d'un réseau relationnel dont elle pilote et contrôle les flux de matières, de produits, de services, de compétences ou de ressources et, *in fine*, la valeur.

La notion même de marché devient floue. Les marchés naissent ou disparaissent au gré de l'intention stratégique de certaines entreprises et de leurs systèmes : le marché apparaît alors comme un outil stratégique. La fonction principale de l'entreprise du futur résidera dans sa capacité à porter les marchés qu'elle crée. Reste à savoir comment créer et porter un marché.

L'innovation ouverte comme fondement de l'échange

Le moyen le plus simple et le plus efficace de s'extraire de la pression concurrentielle des autres est de créer un marché. Etant donné l'hyperconcurrentence ambiante et le raccourcissement des cycles de vie des produits, innover est ainsi devenu le leitmotiv moderne des entreprises. Mais comment ?

Dans son livre *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (2003), Henry Chesbrough propose une nouvelle approche du processus d'innovation : les modèles d'innovation ouverte. Son idée force est élémentaire : l'entreprise n'a pas besoin d'être à l'origine d'une innovation pour en profiter. Partant par ailleurs du constat selon lequel les

entreprises ne peuvent plus compter exclusivement sur leurs propres ressources pour mettre en œuvre une stratégie d'innovation efficace et efficiente, il précise : « Cette nouvelle approche est basée sur un paysage de connaissances différentes, avec une logique différente, sur les sources et utilisations des idées. L'innovation ouverte signifie que les idées intéressantes peuvent provenir de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise et peuvent accéder au marché à partir de l'intérieur ou de l'extérieur de la compagnie. Cette approche place les idées extérieures et les voies extérieures d'accès aux marchés sur le même plan que celui réservé aux idées internes et aux chemins internes d'accès au marché au cours de l'ère de l'innovation fermée¹ » (*op. cit.*, p. 43). Selon cette approche, l'entreprise doit, d'une part, chercher dans son environnement des ressources (connaissance, compétence, partenaires, etc.) susceptibles d'être valorisées par elle et, d'autre part, mieux valoriser ses ressources internes en cherchant de nouveaux débouchés (éviter par exemple les brevets dormants par une utilisation plus offensive des droits de propriété).

Du point de vue managérial, l'innovation ouverte a de nombreuses implications. Elle repose essentiellement sur l'ouverture intelligente des compétences, idées, connaissances, brevets et ressources de l'entreprise. Cette ouverture peut s'avérer délicate. Elle suppose que l'entreprise développe de nouvelles compétences plus transverses pour, notamment, gérer les flux de connaissances et de compétences (*knowledge manager*), contrôler l'utilisation de la propriété intellectuelle de l'entreprise (*intellectual property attorney*), faire basculer la R&D vers un mode organisationnel plus axé sur le développement et la prospection.

L'innovation ouverte requiert que chaque partenaire du système puisse partager, accéder aux résultats de l'innovation des autres, utiliser ces résultats, les améliorer et les commercialiser. Le modèle peut en ce sens paraître dangereux. Il ne s'agit pas de voir son entreprise dépouillée de ses idées. Ce *free revealing* ne signifie pas donner accès gratuitement et sans contrôle à la totalité des résultats de l'innovation. Il nécessite de trouver un arbitrage entre ouverture et confidentialité, entre ce qui peut être révélé pour améliorer le processus et ce qui doit rester dans les secrets de l'entreprise.

Les entreprises doivent aussi être capables de stimuler la collaboration en interne comme en externe. L'innovation ouverte impose la gestion d'un tissu relationnel externe : une condition nécessaire est donc d'attirer des tiers pour pouvoir partager les compétences et risques inhérents à l'activité et, surtout, accélérer le rythme de l'innovation.

1. Traduit par l'auteur.

Les stratégies de plateformes comme lieu d'échange

On l'aura compris, l'ouverture du processus d'innovation suppose la mise en place d'un support à l'échange. Les écosystèmes d'affaires ou d'innovation répondent à cet impératif. Ils se présentent schématiquement sous la forme d'une entreprise leader entourée d'une communauté d'acteurs économiques (entreprises, laboratoires de R&D, etc.). L'entreprise leader a deux rôles : membre du système, mais aussi coordinateur fournissant les briques de base nécessaires au fonctionnement du système (connaissances, ressources financières, bases de clientèles, renommée, etc.). Du fait de ces deux rôles, l'entreprise leader adopte une posture d'intermédiaire capable de faciliter et de réguler les interactions dans son système.

Cette fonction d'intermédiaire se fonde régulièrement sur une stratégie de plateforme. Une plateforme se comprend comme un support qui facilite les interactions (ou les transactions) entre plusieurs groupes d'agents économiques servis par elle. Ce support peut être de tout type : physique (centre commercial, foire), virtuel (eBay, Amazon), permanent (places boursières) ou non (appels d'offres). En tant que coordinateur, les plateformes assurent une surveillance et une connaissance étroite de leur système. La plateforme peut être vue en quelque sorte comme un outil d'automatisation des stratégies relationnelles.

Ainsi, les systèmes d'innovation fondés sur des plateformes se construisent selon une logique d'incubateur : des partenariats ouverts et non discriminatoires (tout acteur intéressé peut entrer dans le système) au sein d'une plateforme agissant comme un entrepôt de connaissances (kit de développement par exemple) et comme un laboratoire de test. L'interopérabilité est un facteur clé du succès dans la diffusion large des idées, des connaissances, des nouveaux produits et services dans le système.

Le détenteur d'une plateforme se doit d'assurer une gouvernance étroite du système pour éviter tout dysfonctionnement susceptible de nuire à la fluidité des interactions et de rigidifier les flux d'informations, de connaissance ou d'innovations. L'usage mal intentionné des éléments mis à disposition par la plateforme peut perturber le fonctionnement de la plateforme. Certains acteurs pourraient être tentés de développer leur propre système en concurrence avec celui en place ou encore de bloquer le développement d'autres acteurs en tentant de fermer partiellement le système. L'interopérabilité et la mise en place de droits de propriété par le détenteur de plateforme peuvent s'avérer efficaces. En effet, l'interopérabilité assure la fluidité des échanges tandis que la gestion efficace des droits de propriété permet d'éviter les fuites hors du système.

Et demain...

Il est probable que ces stratégies se généralisent. Déjà, dans les secteurs de haute technologie, elles commencent à se diffuser dans des secteurs inattendus, comme l'industrie pharmaceutique. Les entreprises sont assurément aujourd'hui dans une phase transitoire de leur forme organisationnelle. Leurs frontières sont devenues floues. Leurs fonctions également. Certaines d'entre elles, comme eBay, s'apparentent déjà à des marchés plus qu'à des entreprises. La clé de voûte de ces systèmes est la gestion des connaissances et des compétences non pas en interne, mais à l'extérieur de l'entreprise. L'entreprise de demain devra faire face à ce défi par une gestion extrêmement décentralisée et à distance.

Denis Lescop

Directeur du Centre de recherche de TEM-Institut Mines-Télécom. Il débute sa carrière à l'Autorité de régulation des Télécommunications où il pilote l'Observatoire des marchés et des études externes. Rapporteur pour le Conseil de la concurrence en 2004, il est chargé de l'instruction des affaires liées aux télécoms et aux médias (fusion Canal Satellite/TPS). Ses travaux de recherche portent sur l'économie et les stratégies de plateformes.

Réseaux sociaux : vers un business de la confiance ?

Olivier Levard

« Nous sommes désolés. Nous avons fait une bêtise. (...) Alors que notre mission est de construire le premier réseau personnel du monde, un lieu de confiance pour écrire un journal et partager votre vie avec vos amis proches et votre famille, nous prenons très, très au sérieux le stockage et la transmission de vos informations personnelles. (...) Nous sommes profondément désolés si l'utilisation de vos contacts par notre application vous a heurtés. » Ces plates excuses sont de Dave Morin, le jeune PDG de Path, le réseau social du moment, une sorte de Facebook intime réservé à vos meilleurs amis.

Si ce *mea culpa* est sans concessions, c'est que la pratique – devenue la bourde – était particulièrement grosse pour un réseau social qui se veut « plus privé que les autres » et va jusqu'à limiter le nombre d'amis que l'on y ajoute ! Début 2012, l'application Path, très populaire dans la Silicon Valley, s'est fait prendre la main dans le sac. Un informaticien singapourien a révélé que l'application siphonnait l'intégralité du répertoire du téléphone mobile de ses utilisateurs (contacts, adresses mail, numéros de téléphone...) pour les envoyer sur ses serveurs. Sans leur demander ni même les en avertir.

Mauvais élèves

Le pot aux roses découvert, Path a d'abord tenté de se justifier, expliquant que la démarche n'était destinée qu'à aider ses membres « à trouver leur famille et leurs amis facilement sur le réseau et à se connecter avec eux, ainsi qu'à les avertir quand de nouvelles connaissances rejoignent Path. Rien de plus ». Mais le ton s'est très vite fait moins assuré à mesure que la polémique montait sur Internet. La start-up a vite été condamnée au rétro-pédalage. « En signe d'engagement vers votre vie privée, nous avons effacé toutes les données de répertoire téléchargées sur nos serveurs. Votre confiance nous importe et nous voulons que vous vous sentiez en plein contrôle lorsque vous êtes sur Path », a insisté sur son blog un Dave Morin fort contrit.

C'est la dernière polémique sur le front de la vie privée, et elle n'est que la partie émergée d'un nouvel iceberg dans la banquise des sombres pratiques des réseaux sociaux. Les suites de l'affaire le prouvent : Path n'est qu'un des mauvais élèves de la classe, un élève qui a eu le tort de s'asseoir au premier rang de ceux qui prétendent protéger la vie privée de leurs clients... Mais les applications « voleuses de contact » sont nombreuses. Aux Etats-Unis, une *class action*, une de ces fameuses plaintes en nom collectif, vient d'être lancée au Texas pour ce motif précis. Elle vise, outre Path, dix-sept des entreprises parmi les plus célèbres du Web et du mobile dont Twitter, Apple, Facebook, Yelp, Instagram, Foursquare, LinkedIn, Rovio (Angry Birds)... A toutes, elle reproche d'avoir pris la mauvaise habitude d'aspirer des données personnelles sans en demander l'autorisation. Sur le banc des accusés, des entreprises qui reconnaissent le procédé – d'autres l'ont démenti – et le justifient. Si elles utilisent les données personnelles, c'est toujours pour le plus grand bénéfice de leurs utilisateurs qui ont bien tort de s'en offusquer. Bref, la vie privée est leur métier, alors qu'on leur laisse s'en emparer. « Aie confiance, crois en moi, que je puisse veiller sur toi... », susurrerait Kaa, le serpent du *Livre de la Jungle*, à l'oreille du jeune Mowgli tout en tentant de l'hypnotiser...

Le ver est dans la pomme

Image sévère ? Pas pour certains parlementaires américains qui demandent désormais des comptes à Apple¹. Ils estiment que l'entreprise de *iPhone* a mis en péril les données personnelles de ses clients en permettant à ceux qui développent des applications et jeux pour son téléphone de dérober – sans effraction – les numéros de téléphone de leurs proches. Dans une lettre adressée à Tim Cook, l'homme qui a remplacé Steve Jobs à la tête d'Apple, deux membres du Congrès pointent que l'incident pose la question du contrôle de la firme à la pomme sur la protection des informations personnelles des utilisateurs d'*iPhone* et de leurs contacts. Ils notent qu'Apple a approuvé ces applications et en font ainsi un complice de fait de ces pratiques douteuses. Et réclament des explications.

La légèreté des champions du Web en matière de vie privée pourrait s'en trouver bouleversée. Car, cette fois, ce qui ressemble à un vol pur et simple des données des utilisateurs de *smartphones* devient une patate chaude aux conséquences médiatiques désastreuses et judiciaires incertaines. Apple n'a eu d'autre choix que de réagir en prenant ses distances. « Les applications

1. Site du membre du Congrès, G. K. Butterfield (<http://butterfield.house.gov/press-releases/ranking-members-waxman-and-butterfield-want-answers-from-apple-on-iphone-address-book-privacy-concerns>).

qui collectent et transmettent les données des utilisateurs sans leur accord, enfreignent nos règles », a pointé un porte-parole du groupe, promettant qu'« après une mise à jour (du système d'exploitation de l'*iPhone*), l'accord explicite des utilisateurs deviendra obligatoire ».

Facebook, le « *hub* » social

Cette énième polémique mêlant réseaux sociaux et vie privée est révélatrice de la quantité croissante d'informations personnelles et professionnelles que chacun de nous stocke et fait transiter via ces réseaux. Des données toujours plus sensibles. Le temps où la vie sur Facebook se limitait à quelques publications de statuts vaguement humoristiques et d'une poignée de photos de soirée ou de vacances est révolu depuis longtemps. D'abord, parce qu'en se glissant dans notre téléphone mobile, appareil personnel s'il en est, les réseaux sociaux ont achevé de conquérir toutes les sphères de notre réalité. A la maison, au travail, dans les transports, ils sont toujours avec nous. Facebook, le plus emblématique et le plus riche, est devenu un immense *hub* de notre vie sociale où se mêlent parfois échanges avec collègues et clients, petits mots d'amour, annonces d'événements personnels et professionnels, voire propositions d'embauche...

Tout en conquérant par millions de nouveaux membres, Facebook s'est trouvé un relais de croissance quasiment inépuisable. En faisant passer Internet de l'anonymat à un espace où l'on se présente désormais sous son identité réelle, il est devenu une clé vers le reste du Web, ce qui lui permet de garder ses membres connectés toujours plus longtemps et d'en savoir toujours plus sur eux. Cette stratégie astucieuse, délibérée et rêvée par les publicitaires, a été baptisée « Connect ». Au moment de son lancement en 2008, j'avais rencontré celui qui l'orchestrerait. Il s'appelait Dave Morin et était alors un brillant « chef développeur » chez Facebook. Oui, le même Dave Morin qui allait devenir le fondateur de Path... Pour lui, l'intérêt du système Facebook Connect était alors de permettre à chacun « de se connecter au réseau social depuis n'importe quel site partenaire et d'y emmener ainsi ses amis, en respectant la vie privée de chacun ».

Identité privée

Pour la vie privée, chacun se fera son idée. Pour le reste, le succès est total. Médias, services et sites de e-commerce ont adhéré en masse à cette fonctionnalité rendant leur page « plus humaine » en permettant aux internautes de retrouver leurs amis partout avec eux, ravis de profiter d'un effet Facebook pour gonfler leurs audiences. Les utilisateurs de Facebook ont adoré, trop heureux de pouvoir, en bonus, se connecter d'un clic à leurs sites préférés plutôt que de devoir se souvenir d'un nombre incalculable de mots de passe.

Peu à peu, Facebook est devenu le champion de l'identité numérique, celui à qui nous confions notre véritable identité sur Internet et qui devient même notre passeport auprès d'autres sites. Dans la sphère réelle, la « vraie vie », cette fonction appartient pourtant aux Etats, garants de l'identité civile. Mais, ces derniers ont pris du retard sur Internet. Est-ce à dire qu'un jour, on fera des démarches officielles via les réseaux sociaux des entreprises privées ? Que l'on signera des contrats, voire que l'on paiera ses impôts sous le sceau de Facebook ? En 2009, la suggestion n'amusait pas Nathalie Kosciusko-Morizet. Celle qui était alors secrétaire d'Etat à l'Economie numérique n'y croyait pas une seconde. « L'État est déjà engagé sur la question de l'identité numérique, me rétorquait-elle. Il y a même des travaux assez considérables qui sont en cours sur la question². Cela existe déjà dans certains pays et il existera aussi une solution technique en France pour faire le lien entre l'identité civile et l'identité numérique, pour pouvoir utiliser une identité civile sur Internet. Cela n'est qu'une question de temps. » Trois ans plus tard, difficile de lui donner totalement tort. Certes, l'identité Facebook n'a pas valeur d'identité officielle et ne permet pas de régler ses impôts, mais elle est devenue sur le net un sésame absolu dont il est devenu difficile de se passer. Des milliers de sites et d'applications mobiles du quotidien proposent de vous reconnaître grâce à votre compte Facebook. Et on attend toujours de voir aboutir des initiatives publiques...

Tous transparents

Surtout, les réseaux sociaux ont gagné une manche : notre conception de la vie privée a changé. Pourquoi ? Parce qu'ils nous ont apporté beaucoup en échange. Facebook, Twitter, LinkedIn ou Path sont, sans conteste, des outils innovants, puissants, et même fantastiques, qui témoignent d'une nouvelle ère des échanges humains, celle de l'hypercommunication et du lien permanent. Ils modifient déjà notre manière de nous rencontrer, de nous retrouver, de travailler, voire de nous aimer. « Les réseaux sociaux rendent explicites des choses et des relations qui ne le sont pas dans la vie réelle et cela change les pratiques sociales, mais d'un autre côté, nous en tirons un avantage », me confiait le patron de LinkedIn³. « Cette transparence est un peu bizarre, mais il va falloir s'y habituer. Un peu comme au début du téléphone portable, quand chacun est devenu joignable en permanence », dédramatisait encore Reid Hoffman.

« Avant, la séparation vie privée-vie publique se faisait sur ce que les gens savaient ou pas de nous. Dans une société où tout se sait, cela va devoir

2. Interview de Nathalie Kosciusko-Morizet par O. Levard et D. Soulas pour *Facebook, mes amis, mes amours... des emmerdes !*, Michalon, 2010.

3. Interview de O. Levard pour LCI en 2009.

progresser vers ce que les gens considèrent comme privé ou non, prédisait pour sa part Paul Papadimitriou, gourou des technologies sociales⁴. Il y a une phase d'apprentissage de l'utilisateur, mais aussi du lecteur. Si je suis recruteur et que je vois une photo de quelqu'un en boîte au Queen ou ivre mort dans une soirée, cela ne doit pas m'influencer sur ses capacités professionnelles. » Optimiste, cet amoureux du Web social ne doutait pas de l'émergence de cette nouvelle société plus transparente, mais considérait qu'elle serait aussi, en somme, plus intelligente. Nous y sommes. Cette société est en train de naître, plus vite encore que ce que l'on pouvait attendre.

La légèreté et l'amateurisme, voire la mauvaise foi et la cupidité des entreprises du Web social n'en sont que plus regrettables. Entre 2008 et 2010, en enquêtant avec Delphine Soulas⁵ sur les dessous des réseaux sociaux en pleine ascension de Facebook et descente aux enfers de MySpace, leurs dirigeants nous avaient donné de multiples raisons de nous méfier de leurs entreprises. Vigilants sur la protection des mineurs, collaborant assez volontiers avec les Etats dans les affaires criminelles, peut-être par conscience du potentiel explosif de ces sujets sur les opinions publiques, ils ont été systématiquement flous, voire franchement dans le mensonge lorsque nous en venions à aborder leurs stratégies publicitaires, le ciblage des internautes ou la conservation de leurs données, des sujets techniques et moins spectaculaires.

Banques sauvages

Rien n'a changé. Sauf que, de sympathiques start-ups, ils sont parfois devenus de gigantesques banques de données personnelles. Des sortes d'établissements habilités à conserver votre vie privée pour la louer contre divers services. Mais des banques qui refuseraient de vous donner un relevé pour vous informer de ce qu'elles détiennent et conserveraient vos richesses même si vous fermiez votre compte ! Jusqu'ici, elles n'ont pas été sévèrement sanctionnées pour ces pratiques, faisant le dos rond au gré des pétitions d'utilisateurs ou des coups de semonce adressés par des autorités publiques qui peinent à les comprendre et à les sanctionner.

Mais tout pourrait changer. A mesure que ces réseaux jouent un rôle dans notre vie professionnelle, le préjudice de leurs défaillances ne se limite plus à des catastrophes « privées ». Quel est le prix de l'intégralité du réseau ou des contacts téléphoniques d'un cadre dirigeant, d'un avocat, d'un journaliste, d'un lobbyiste ? Qui pourrait accepter de voir l'intégralité de ses données

4. Interview de O. Levard à Tokyo pour *Facebook, mes amis, mes amours... des emmerdes !*, op. cit. Site de Paul Papadimitriou : <http://paulpapadimitriou.com>.

5. Journaliste à *Stratégies*.

saisies par la première application sociale venue et rapatriées sur des serveurs sans être cryptées à aucun moment ? Quel serait le préjudice économique si ces données étaient ensuite détournées, volées ou simplement « perdues » dans la nature ? Les tribunaux pourraient bientôt devoir se pencher sur ces questions. Et prononcer des sanctions. Les fabricants de mobiles et les géants du Web encoureraient alors un risque juridique réel à rendre leurs clients vulnérables. Les internautes seraient surtout amenés à intégrer davantage le respect de leurs données dans le choix d'un service ou réseau social. À faire le tri entre ce qui est sensible et ce qui ne l'est pas. Cela aurait la vertu de créer un business de la confiance où chacun ne mettrait plus tous ses réseaux dans le même panier. Et de faire émerger une saine concurrence...

Olivier Levard

Journaliste économique, spécialiste des réseaux sociaux et conférencier. Chef de rubrique pour TF1 News et chroniqueur high-tech pour LCI, il est désormais entrepreneur sur Internet. Il a publié en 2010 avec Delphine Soulas, Facebook, mes amis, mes amours... des emmerdes ! aux éditions Michalon.

Conclusion

De ce travail prospectif se dégagent des témoignages surprenants de positivisme. Nos échanges montrent unilatéralement qu'un retour en arrière paraît improbable. A l'horizon des dix ans à venir, l'ouverture de l'entreprise semble incontournable. A la question « l'entreprise peut-elle s'ouvrir encore plus ? », la réponse est souvent négative car les avis convergent sur le fait que l'entreprise doit maintenir une certaine forme de limites, notamment pour préserver son cœur de métier. Mais un scénario de maintien est-il vraiment réaliste ? Car, en prospective, tout évolue, soit en s'améliorant, soit en se dégradant, soit en s'accroissant, soit en s'amenuisant...

Les TIC facilitent et rendent opérationnelle cette ouverture, qu'elle soit dans le domaine de l'innovation, de la R&D, des business modèles ou des RH. Sans eux, les réseaux sociaux et les différentes communautés de pratique ne seraient possibles. La question ne concerne-t-elle pas plutôt leur simplicité d'accès ? Comment rendre ces outils encore plus accessibles ?

L'entreprise « ouverte » est également à relier aux évolutions socioculturelles dont elle se nourrit. La performance de l'entreprise est amenée à devenir plus globale en faisant sienne les nouvelles exigences du contexte économique mais aussi démographique, social et culturel. D'ici dix ans, l'ouverture de l'entreprise devrait donner naissance à de multiples innovations. Quelles formes prendront-elles et quel en sera l'impact sur la gouvernance de l'entreprise ? Là se situe l'essentiel du questionnement.

Dans cette transformation, qui dépasse la seule transformation numérique, le *middle management* est amené à jouer un rôle significatif. Il est à la fois source de résistance et d'accélération. Il est une clé dans le lancement et l'animation de communautés numériques. Comment évoluera-t-il et quelles seront les nouvelles compétences qu'il devra incarner ?

Aurons-nous encore besoin demain d'organisations ? Pour Clay Shirky, Internet constitue une révolution en ce qu'il permet une puissance d'action

collective¹ qui rend obsolètes les schémas traditionnels d'organisation. De nos échanges se dégage l'idée qu'en entreprise, les formes organisationnelles, qu'elles soient pyramidales, matricielles ou en réseau, seront amenées à se combiner les unes aux autres et non à se remplacer. Elles seront amenées à se métamorphoser sous l'effet des multiples « intelligences connectées ». Gardons grands ouverts nos yeux sur les formes hybrides.

Nos comportements, nos systèmes de valeurs, en somme, nos identités dictent nos mouvements sur la toile, nos connexions et nos points de contact. En entreprise, les réseaux sociaux numériques nous amènent à revisiter nos règles de conduite en donnant plus de place à la confiance. Les outils Web 2.0 ouvrent de nouvelles formes de communication et de créativité. Mais nos incertitudes demeurent quant à notre libre arbitre et à nos réelles marges de manœuvre vis-à-vis des technologies. Quel niveau d'instrumentalisation sommes-nous prêts à supporter ? Qu'advient-il de nos données personnelles ? Comment nos identités numériques sont-elles susceptibles d'évoluer ? Et finalement, de quelle place notre libre arbitre disposera-t-il ?

Carine Dartiguepeyrou

1. Clay Shirky, *Here Comes Everybody, The Power of Organizing Without Organizations*. Voir aussi <http://www.youtube.com/watch?v=SvhkgSFq170>.

Remerciements

Francis Jutand, Directeur scientifique de l'Institut Mines-Télécom et
Véronique Deborde, Secrétaire générale de la Fondation Télécom.

Les partenaires de la Fondation Télécom et du Think Tank Futur Numérique.

Tous les contributeurs à ce *Cahier*.

Anne Andrault pour la correction et la mise en page de ce *Cahier*.

Nicolas Basset pour le graphisme de la couverture des *Cahiers de
Prospective*.



INSTITUT
Mines-Télécom

Les Cahiers de Prospective du Think Tank Futur Numérique ont pour mission d'élargir les horizons temporels de la réflexion sur la transformation numérique. Ils cherchent à aborder les sujets de manière décloisonnée et interdisciplinaire en reliant les apports des praticiens, dirigeants, managers, chercheurs, experts et partenaires de l'Institut Mines-Télécom et de la Fondation Télécom.

www.fondation-telecom.org
www.institut-telecom.fr