

Michelin trace la route collaborative

Avec plus de 10 000 utilisateurs et plus de 400 communautés, Bibspace est la plateforme collaborative interne de Michelin. Aux côtés d'outils d'innovation participative, elle accompagne le groupe dans son projet de transformation digitale.

L'innovation est au cœur des piliers stratégiques du groupe Michelin. En résultent plusieurs outils : les incubateurs, les challenges d'innovation

Innov'Up et la démarche *InnovaGo*, qui pousse les collaborateurs à proposer leurs idées. Reste alors pour l'entreprise, à se doter d'un ciment, d'un lien, entre ces différents éléments : le réseau social Bibspace. Dans un groupe avec une forte culture de l'implicite et de la confidentialité, la plateforme collaborative blueKiwi est choisie pour favoriser l'innovation participative, insuffler une nouvelle façon de travailler, en mode collaboratif, tout en renforçant la responsabilisation et l'autonomisation.

La Direction du Personnel pilote le projet Bibspace en interne appuyé par la Direction de la Communication et la Direction des Systèmes d'Information. La phase pilote de 8 mois est lancée en avril 2012, elle implique 1 500 salariés volontaires, à travers 35 communautés. L'expérience est fructueuse et la décision de déployer l'outil au niveau groupe est prise : la plateforme Bibspace ouvre en mai 2013

Encourager l'innovation

Pour Michelin, tous les collaborateurs sont source d'innovation : des communautés dédiées sont créées pour inciter chacun à exprimer ses idées par le biais d'un process simple et analogue.

En un an, plus de 18 000 idées émergent sur la plateforme. Elles sont rendues publiques, peuvent être discutées et enrichies par la communauté.

Pour stimuler l'innovation en amont et faire le lien avec *Innov'Up*, des communautés sont consacrées à des challenges : des collaborateurs de tous métiers et toutes fonctions répondent à des problématiques et expriment leur créativité pour les résoudre.

Innover c'est aussi observer son environnement, savoir anticiper et réagir. C'est en partant de ce postulat que la direction de la stratégie a créé une communauté dédiée à la veille, où chacun peut contribuer à sa manière. Elle valorise les connaissances des collaborateurs qui deviennent des cellules de veille à part entière.

L'utilisation de blueKiwi a un impact fort sur les équipes de vente. D'une part cela permet d'impliquer les clients et de mieux échanger avec eux. Cette démarche de co-développement a divisé par deux les coûts et les délais par rapport aux démarches menées jusque-là.

D'autre part des communautés dédiées aux forces de vente créent du lien entre des commerciaux souvent dispersés sur le terrain, facilitent la remontée d'informations, l'entraide et la mise à disposition d'outils.

Depuis 2014, le groupe souhaite connaître les réactions de ses équipes sur les applications mobiles développées en interne. Une communauté de bêta-testeur assure donc cette démarche de co-construction et permet à Michelin de ne plus faire appel à des cabinets externes pour réaliser la même tâche.

Enfin, des pratiques de co-création autour de la plateforme Bibspace elle-même sont mises en place. Des workshops sont régulièrement organisés, durant lesquels des utilisateurs volontaires de Bibspace et les équipes développement de blueKiwi échangent autour des besoins ou des nouvelles fonctionnalités.



Accélérer la collaboration

Renforcer le lien entre ses collaborateurs nécessite de disposer d'un ensemble d'outils collaboratifs : agenda partagé, module de proposition d'idées, module de question-réponses, bibliothèque documentaire, gestionnaire de tâche, wiki ...

Les communautés dédiées à l'échange et à la diffusion des bonnes pratiques permettent aux collaborateurs de développer le réflexe de partager au-delà de leur propre équipe. Les échanges prennent place dans espaces tels que :

- des communautés de managers où les bonnes pratiques managériales et les objectifs métiers sont abordés,
- des communautés juridiques où l'on retrouve par exemple les expériences et législations relatives aux différents pays dans lesquels Michelin exerce ses activités.

Des communautés extra-professionnelles sont aussi là pour diffuser une culture collaborative et développer les bons réflexes d'utilisation de la plateforme autour d'activités sportives, de sujets culturels, de l'automobile, ...

Bibspace n'est pas destiné uniquement aux cadres de Michelin. Les équipes de maintenance de différents sites l'utilisent pour échanger sur des questions de réglages de machine, voire pour

résoudre des problématiques de production, avec des gains qui peuvent être importants.

La collaboration transverse via Bibspace offre l'opportunité à Michelin, entreprise à organisation matricielle de s'ouvrir au changement et au décloisonnement.

Renforcer la responsabilisation et l'autonomisation

Bibspace est vecteur d'autonomisation et d'aplanissement du lien hiérarchique. Les changements amorcés induisent chez les managers responsables d'une communauté une posture de responsabilisation et d'influenceur, comme le traditionnel *command & control*.

Des communautés sont spécifiquement dédiées à la gestion du changement. Les top-managers échangent et y partagent leurs lectures ou réflexions dans l'objectif de faciliter les changements de posture ou d'état d'esprit.

A l'aplanissement du lien hiérarchique s'ajoute celui de la distance géographique : des séances de questions-réponses entre des collaborateurs éloignés physiquement et les équipes de management sont organisées. Cette démarche permet également de capitaliser les échanges dans un espace qui perdure dans le temps.

Michelin a fait le choix d'accompagner sa transformation et d'inscrire son développement dans la durée.

Dans cette optique plus de 750 Community Managers ont été formés depuis 2013. Des outils pour les aider dans leur mission ont été créés avec blueKiwi : une fiche de cadrage, un guide d'identification des utilisateurs clés et des premiers contenus, des kits de lancement et de reporting de communautés, des formations, ...



Une fois par mois, lors du Digital Coffee, les Community Managers réfléchissent et échangent avec l'équipe Customer Success de blueKiwi autour de nouveaux cas d'usage. Des rencontres, formations conférences sont aussi organisées.

Selon Lecko¹, Bibspace se classe dans le trio de tête des plateformes collaboratives/RSE les plus actives parmi un panel d'une vingtaine d'entreprise.

En effet, Bibspace a su faire émerger de nouveaux usages et s'adapter à de nombreux besoins de coopération et de collaboration.

Avec blueKiwi, Michelin répond à ses attentes pour ce qui est de l'innovation : la suggestion, la discussion et l'enrichissement d'idées ont été favorisés, des communautés avec les clients ou les partenaires ont été développées, le Time-to-Market a été réduit en partageant l'information plus rapidement, les modes d'animations de projet ont été accélérés.

¹ RSE tome 7, Avril 2015, Simon Legroux & Michel Ezran - referentiel.lecko.fr



Allianz

