

GOUJON Lionel

Réseaux sociaux dans l'entreprise,
un levier pour le management des connaissances ?

Table des matières

Introduction.....	3
I- Expériences personnelles	6
II- Le management des connaissances	9
1 Données, informations, connaissances, savoir-faire	9
2 Le cercle vertueux de la connaissance	11
3 Connaissance, collaboration et coopération	13
4 Les enjeux du management des connaissances	14
III- Un peu d'histoire : le WEB et les entreprises	19
1 Les années 80	19
2 Les années 90	19
3 Le WEB 2.0.....	20
IV- Les réseaux sociaux	23
1 Principes théoriques.....	23
2 Typologie, finalités et fonctionnement des réseaux sociaux.....	25
3 Approche de l'écosystème des réseaux sociaux.....	30
V- Exemples concrets d'implémentation dans les entreprises.....	32
VI- Exemples concrets de projets en cours dans les entreprises.....	34
VII- Quels enseignements en tirer ?	35
1 Réseaux sociaux et culture d'entreprise	40
2 Vente du projet	42

3 Stratégie et cadrage du projet.....	43
Conclusion	48
Bibliographie	49
Annexes	51
Cas d'usage 1 : Communication interne & innovation coopérative	51
Cas d'usage 2 : Création de réseaux indirects à l'international	53
Cas d'usage 3 : Capitalisation projet, veille technologique	55
Cas d'usage 4 : Innovation participative dans le logiciel.....	57
Cas d'usage 5 : Communautés de pratique et de savoir.....	60
Cas projet 1 : Evolution vers un « Intranet collaboratif ».....	62
Cas projet 2 : Un univers d'expériences mutuelles.....	65
Annexe 1 : Radar des fonctionnalités	66
Annexe 2 : Meilleures pratiques de transparence dans les médias sociaux.....	67
Annexe 3 : Nuage de mots-clés de ce mémoire	71
Annexe 4 : Le cycle des technologies émergentes	72
Résumé et mots clés.....	73

Introduction

Le choix du sujet d'étude n'est jamais le fruit du hasard.

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

Le choix de cette problématique prend ses racines dans le vécu antérieur du rédacteur, qui a connu des réussites, des difficultés surmontées et des échecs en matière de management des connaissances. Dans le premier chapitre, nous livrerons donc quelques exemples personnels antérieurs.

Dépassant ce cadre de vécu personnel, le choix du sujet répond également à la triple envie raisonnée de :

- consacrer du temps à la lecture d'auteurs référents dans ce domaine,
- confronter leurs constats et postulats à la réalité des expériences vécues en entreprise,
- valider le mode d'accompagnement à proposer demain dans notre portefeuille conseil.

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

Les enjeux du management des connaissances pour les entreprises et, de manière macro-économique pour un pays, ont fait l'objet d'importants travaux et publications. Chercheurs et historiens ont été nombreux à constater que l'homme a, de tout temps, progressé individuellement et collectivement grâce à la création de nouvelles connaissances, permettant l'invention et l'innovation. Tous s'accordent également sur l'accélération récente de l'émergence d'une économie du savoir.

DAVID et FORAY (2002) insistent sur la montée dans les économies du **capital intangible**, somme des investissements consacrés à la production et à la transmission des connaissances. De leur point de vue, « *l'économie du savoir apparait lorsqu'un ensemble de personnes coproduisent (c'est-à-dire produisent et échangent) intensivement des connaissances nouvelles à l'aide des technologies de l'information et de la communication* »¹.

DRUCKER (1999), qui avait introduit dès 1959 le concept du **travailleur du savoir**, explique que l'enjeu du management du XXIème siècle sera de faire progresser le travailleur du savoir comme ont su le faire les systèmes de management du XXème siècle, issus de TAYLOR, sur la productivité du travailleur manuel. Car, écrit-il, « *l'actif le plus précieux de l'institution du 21^{ème} siècle, qu'elle soit marchande ou non marchande, sera ses travailleurs du savoir et leur productivité* »².

WENGER in LANGELIER (2005) incite les organisations à promouvoir et à intégrer les **communautés de pratique**.

Nous développerons ces enjeux pour les dirigeants et les entreprises dans le second chapitre, consacré au management des connaissances.

¹ DAVID et FORAY (2002) page 18

² DRUCKER (1999) page 133

Les hommes n'ont pas attendu l'émergence des technologies de l'information et de la communication pour interagir et développer leur cercle social, en particulier par intermédiation d'un tiers mettant en relation deux personnes ; dans ce cas, le tiers juge l'intérêt commun de cette mise en relation pour ces deux personnes, voire pour les trois, sur la base de sa connaissance de chacune d'entre-elles.

Le terme de **réseau social** date des travaux de J. BARNES en 1954 sur une communauté en Norvège et n'est pas donc pas né avec les technologies de l'information et de la communication. Aujourd'hui, le terme a évolué avec la technologie, et nous retiendrons la définition simple de POINSOT et RAYROLE (2010) : « *un dispositif visant à créer ou développer les liens sociaux entre les participants ; une plateforme de réseau social se caractérise par la mise en avant de ses membres, de leurs activités au détriment des ressources. L'organisation de l'information est orientée autour de l'utilisateur, de l'activité ou de la conversation* »³.

Nous développerons ce point dans les chapitres suivants :

- le chapitre trois est consacré à un rappel historique des liens entre les technologies de l'Internet et l'entreprise, en particulier autour des usages du WEB 2.0,
- sur cette base technologique, le chapitre quatre explique les typologies, les finalités et le fonctionnement des réseaux sociaux et donne une approche de l'écosystème des acteurs proposant du conseil et du service aux entreprises.

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

Nous explorerons, dans le chapitre cinq, des **exemples concrets de réseaux sociaux** implémentés dans les entreprises, pour alimenter la réponse à cette question. Nous poursuivrons, dans le chapitre six, par des **exemples concrets de projets en cours**, d'un intérêt probablement inférieur à des retours d'expérience post-démarrage mais qui ont le mérite de montrer les questionnements inhérents aux phases amonts.

Nous analyserons ces projets engagés et ces implémentations terminées dans deux contextes :

- interne à l'entreprise,
- en **entreprise étendue** (l'entreprise avec ses partenaires).

Nous avons retenu de ne pas traiter la mise en place de réseaux sociaux entre l'entreprise et ses clients, bien qu'elle soit indubitablement porteuse de valeur pour l'entreprise. Elle permet en effet de collecter de l'information auprès de ses clients finaux, mais aussi auprès de ses non-clients, pour une meilleure connaissance de ses besoins en vue d'une innovation à l'écoute du marché.

Un parallèle avec le passé s'impose : la mise en place de sites Internet avait précédé celle de sites Intranet, car **l'entreprise se préoccupe d'abord de ses clients**. Il en va de même avec les réseaux sociaux. DRUCKER (1999) ne dit pas autre chose quand il priorise l'information issue des marchés, des clients et des non-clients. Tout en affirmant que le travailleur du savoir est un capital, qu'il faut savoir entretenir, et non un coût, il écrit, un peu provocateur : « à

³ POINSOT et RAYROLE (2010) page 4

Réseaux sociaux dans l'entreprise,
un levier pour le management des connaissances ?

l'intérieur de l'entreprise, il n'y a que des coûts. Le seul centre de profits, c'est le client dont le chèque est provisionné »⁴.

Ce sujet des réseaux sociaux entre l'entreprise et ses clients fait donc l'objet de nombreuses études et publications, autour de ces concepts désignés sous les anglicismes de « social CRM » et « crowdsourcing ». Nous avons simplement choisi de ne pas ajouter une étude supplémentaire.

Le sujet des réseaux sociaux dans l'entreprise, ou l'entreprise étendue, est donc plus novateur.

Nous verrons dans le chapitre sept quels enseignements sont à tirer des cas concrets étudiés dans les deux chapitres précédents. Nous pouvons anticiper à ce stade quelques-unes des questions auxquelles nous tenterons de répondre :

- Quels sont les positionnements respectifs des groupes projets (ou groupes de travail) et des réseaux sociaux dans l'entreprise ?
- Quels sont, pour l'entreprise et ses dirigeants, les facteurs anxigènes susceptibles de démotivation préalable, donc de non lancement du projet de mise en place ?
- A quelle étape en sommes-nous de la mise en place de réseaux sociaux dans l'entreprise : expérimentation exploratoire ou intérêt désormais avéré des entreprises ?

Si la réponse est que les entreprises et leurs dirigeants y trouvent un avantage concurrentiel, alors s'ouvre un champ de questions au sujet du pilotage et de la conduite de ces projets, sur les plans humain, organisationnel, culturel et technique :

- Quels sont les conditions de réussite ?
- Quels sont les freins ?
- Quels sont les nouveaux rôles et métiers émergents ?
- S'agit-il de conduire un projet générique ou un projet sur mesure ?
- Quelles sont les conditions techniques de succès et comment faire le lien, ou non, avec le système d'information déjà en place ?

Nous évoquerons un point de vocabulaire : devons-nous continuer à parler de 'réseau social' ou revenir au terme de 'communautés de pratique', notion antérieure à l'apparition des réseaux sociaux, désormais appuyées par une technologie et des usages facilitateurs ?

Pour conclure, nous tenterons de répondre à la question des opportunités d'accompagnement des entreprises par du conseil.

⁴ DRUCKER (1999) page 120

I- Expériences personnelles

S'agissant du vécu antérieur par rapport au sujet, nous pensons utile d'introduire quelques expériences personnelles, qui nous ramènent du champ macro-économique et des questions de stratégie d'entreprise à des problématiques certes plus opérationnelles. Elles sont, pour l'essentiel, issues des quinze dernières années, dans le domaine du management d'une équipe pluridisciplinaire, représentant huit métiers segmentés dans une structure hiérarchique à trois niveaux.

La mission de cette équipe est de concevoir une infrastructure et des applications, de les superviser, de les maintenir et de distribuer des services informatiques au sein d'une entreprise commerciale à forte dominante logistique. Comme dans toute activité de production, le défi quotidien est de répondre au classique enjeu du triptyque coûts/délais/qualité. Un challenge supplémentaire est introduit par la dimension 24/7, c'est-à-dire un fonctionnement pendant vingt-quatre heures tous les jours.

Premier exemple, l'externalisation, auprès d'une société prestataire, de la vacation de nuit de la supervision a mis en évidence, à l'échelle d'une petite équipe de 7 personnes et malgré un fond documentaire pourtant assez fourni, un taux assez important de connaissances et savoir-faire non formalisés.

La réponse aura été de les **explicit**er puis de générer un contenu documentaire complémentaire, mais aussi, et surtout, de transférer les compétences aux prestataires par un tuilage opérationnel sur plusieurs semaines ; nous reproduisons là, à petite échelle de durée, le traditionnel **apprentissage auprès du maître**, quand bien même il se déroule entre pairs dont l'un endosse le rôle d'apprenti et l'autre celui de maître pour un temps assez court.

Second exemple, la mise en place d'une base de connaissances, au sein d'une équipe en charge du support frontal aux utilisateurs, nous a montré le risque d'obsolescence rapide et, par conséquent, d'abandon d'usage dans le cas d'un accompagnement insuffisant par le management.

Le partage des connaissances par les experts n'est pas naturel.

La peur, plus ou moins consciente selon les collaborateurs, de perdre son pouvoir est évidemment un des facteurs, l'absence d'intérêt personnel à retirer du partage en est un autre ; le manque de temps à consacrer à alimenter la base est mis en avant.

Notre réponse (il peut y en avoir d'autres) à ce premier échec aura été à plusieurs niveaux :

- « **vis ma vie** » : les équipes d'experts viennent vivre, par exemple sur une journée, les types de problèmes auxquels sont confrontées les équipes généralistes frontales, permettant aux experts de comprendre le type de contenu à inclure dans la base de connaissances (trucs et astuces, arbres de décision, etc.). Les généralistes passent du temps auprès des experts pour comprendre leur métier de concepteurs et, s'agissant des dossiers qu'ils ne peuvent traiter et donc transmettent aux experts, le niveau de précision souhaitée dans l'instruction initiale du dossier,

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

- « gagnant gagnant » : le management a accompagné les collaborateurs dans leur compréhension de **l'intérêt mutuel** à construire, utiliser et enrichir la base de connaissances ; les généralistes augmentent le niveau de leur compétence, les experts sont moins sollicités donc moins interrompus dans leur mission d'étude et de conception,
- Incitation financière : dans un système de valorisation par objectifs mis en place globalement dans toute l'entreprise, un des indicateurs quantitatifs retenus pour cette composante de l'entreprise l'a été pour sa capacité à **valoriser le résultat** du travail collaboratif ; en clair, le même indicateur a été utilisé pour mesurer le résultat de plusieurs équipes. Notre expérience nous a appris que le ressort financier ne peut être qu'un plus, diversement impactant selon les collaborateurs, dans le management collaboratif ; il n'est ni nécessaire, ni suffisant.

Pour en faciliter la lecture, l'exemple précédent a été simplifié à un système à deux équipes, généralistes et expertes. Dans la réalité, plus complexe, trois niveaux pour une dizaine d'équipes sont concernés ; trois équipes de généralistes, cinq groupes de spécialistes et deux cellules d'experts alimentent, mettent à jour, utilisent la base de connaissances et travaillent ensemble à la résolution des problèmes et à la gestion des demandes des utilisateurs.

Troisième exemple, la mise en commun de ces groupes cités ci-dessus, généralistes, spécialistes et experts dans la résolution des problèmes critiques, en heures ouvrées ou non, nous a appris que :

- toutes les connaissances ne sont pas formalisables,
- toutes les réactions aux événements ne sont pas procédurables,
- **l'entreprise est avant tout composée d'hommes**, dont l'implication est proportionnelle à leur adhésion à l'entreprise.

Eric ALBERT tire également cet enseignement de son analyse de la dernière panne du tunnel sous la Manche, laissant plusieurs centaines de clients sans information et sans assistance⁵.

Opérationnellement, l'inventaire régulier des compétences de chaque collaborateur, leur gestion (en matière de planning de présence et d'astreinte), leur mobilisation en un seul lieu, l'échange pluridisciplinaire pour résoudre les problèmes complexes sont d'autres enseignements.

Quatrième exemple, la mise en place d'un wiki aura été un échec.

A la différence d'un blog qui est mono publicateur et permet la contribution par itération, un wiki permet la publication par tous les collaborateurs y ayant accès, et une **écriture collaborative par contribution cumulative**. Son objectif était de permettre de capitaliser la veille des experts, issue de leurs lectures professionnelles, de leurs rencontres extérieures (salons, associations) ; le wiki a été abandonné au bout de quelques mois, du fait d'une alimentation trop faible en nouveautés et, par conséquent, d'une audience marginale.

Nous aurons au moins tiré ici un enseignement : la règle des 1/99, qui constate sur Internet une moyenne d'un contributeur pour 99 consommateurs, est à prendre en considération également en interne. Nous expliquerons dans le chapitre consacré aux réseaux sociaux que la

⁵ ALBERT (2010) page 1

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

valeur d'un réseau est dépendant du nombre de ses utilisateurs. Dans notre cas, le nombre de contributeurs était trop faible pour maintenir l'intérêt.

Fait aggravant, une erreur de management a été fatale : réserver la publication aux experts ; les autres collaborateurs avaient probablement eux-mêmes des apports significatifs et insoupçonnés, qu'ils n'ont pu exprimer.

Cinquième exemple, l'échange de bonnes pratiques au sein d'associations professionnelles a été significatif en matière d'apport aux autres, mais aussi en matière de dons reçus, permettant l'introduction de pratiques éprouvées dans d'autres organisations. Nous sommes là dans le domaine du benchmarking, avec ses risques (si des informations confidentielles sont délivrées à l'extérieur) mais aussi ses opportunités quant au retour d'expérience (gagner du temps, éviter les erreurs).

La balance est largement positive à partir du moment où les règles du jeu sont respectées et, par conséquent, où la **confiance** s'instaure et se maintient par autorégulation et/ou par le système. Nous aurons ainsi participé, dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC), à une association ouverte aux clients et fournisseurs, mais limitant certains sujets et moments d'échanges au seul collège clients ou au seul collège fournisseurs. Egalement, nous avons participé à une autre association délibérément limitée aux clients par ses statuts.

Nous devons rester vigilants quant à la tentation du générique : l'amélioration d'une pratique ou l'intégration d'une nouvelle pratique en mode copier/coller depuis une autre organisation n'est pas possible ; il nous faut l'adapter au contexte de notre propre organisation.

Ces différents exemples nous permettent de tirer quelques enseignements personnels expérimentaux sur le management des connaissances :

- La dimension humaine est fondamentale : besoin de sens et de confiance, ce qui suppose une bonne connaissance des acteurs et de leurs enjeux,
- Toute erreur de management a des conséquences immédiates en matière de rejet ou d'adhésion insuffisante, ce qui conduit dans les deux cas à l'échec,
- A l'inverse, un management adéquat permet de mettre en mouvement des acteurs préalablement figés, qui, pour certains, en deviennent les ardents promoteurs,
- L'important n'est pas seulement dans le contenu, mais dans la mise en relation des acteurs,
- Les systèmes simples et adaptés au contexte sont les plus efficaces,
- De nombreuses connaissances sont issues de l'extérieur de l'entreprise, en particulier pour les managers et les experts,
- L'entreprise gagne à être représentée dans des communautés de pratique interprofessionnelles.

Pour résumer, nous avons appris que les connaissances ne se gèrent pas au sens comptable d'un volume de capitalisation, mais qu'elles se managent, c'est-à-dire avec intentionnalité (pourquoi et quoi) et en créant les conditions favorables pour les hommes (comment).

Nous proposons en synthèse personnelle la formule suivante :
« **Les connaissances ne se gèrent pas, elles se managent** ».

II- Le management des connaissances

Nous avons expliqué dans l'introduction que ce chapitre nous permettra de démontrer les enjeux du management des connaissances pour les économies, pour les dirigeants, les entreprises et les hommes qui la composent. Plus globalement, nous nous proposons de procéder à un tour d'horizon du sujet, en commençant par en définir les concepts principaux.

Nous avons en effet déjà utilisé, dans l'introduction et dans l'exposé de nos expériences antérieures, un certain nombre de termes, par exemple les connaissances, les savoir-faire. Il est temps de les définir.

1 Données, informations, connaissances, savoir-faire

Dans la littérature et les approches encyclopédiques classiques, nous avons trouvé une variété de définitions. Nous retenons finalement ce que TISSEYRE (1999), LANGELIER (2005) et BOUGHZALA (2008) ont écrit à ce sujet.

TISSEYRE ⁶ écrit ainsi que :

- la donnée est une « *information numérique, donc structurée, à l'état brut* »,
- l'information est un « *élément non structuré manipulé par les hommes et les systèmes* »,
- les connaissances sont de « *nouvelles informations obtenues par un processus intelligent* »,
- le savoir-faire est un « *ensemble de connaissances nécessaire pour réaliser une tâche précise* »

Les données et les informations peuvent être internes à l'organisation, issues de ses propres processus, ou externes, issues du marché. Nous développerons ce point ultérieurement, en particulier sur la base des travaux de DRUCKER (1999).

La notion de **transformation par un processus intelligent** de données et d'informations en connaissances est confirmée par LANGELIER (2005) qui écrit : « *lorsqu'on met l'accent sur l'information, on se situe dans l'univers de la donnée. Or la donnée acquiert une signification porteuse pourvu qu'elle soit intégrée dans un contexte et un usage. Elle devient alors une connaissance. La gestion des savoirs renvoie donc essentiellement à un processus de création de sens* »⁷.

Ce processus intelligent de transformation fonctionne-t-il de manière déterministe ?

Deux personnes, en situation d'acquisition d'un même contenu de données et d'information, et placées dans la même situation, obtiendront-elles le même résultat en matière de connaissances acquises ?

L'expérience personnelle de chacun d'entre-nous démontre le contraire. Tous les jours, en observant nos proches, nos collègues, nous pouvons mesurer les différences de perception sur une même information d'actualité ou une expérience commune vécue. Au-delà de cette

⁶ TISSEYRE (1999) page 38

⁷ LANGELIER (2005) page 17

différence de perception, nous avons tous un jour ou l'autre été surpris des écarts constatés dans la compréhension d'une situation (raisonnement) et les apprentissages acquis (connaissances).

Probablement, il est possible de se réjouir de certaines différences quand l'intuition de l'un d'entre-nous a montré plus de pertinence que le raisonnement d'un autre. Nous ne rentrerons pas ici dans le débat opposant intelligence émotionnelle et intelligence rationnelle, quotient émotionnel (QE) et quotient intellectuel (QI).

L'opposition est stérile, mais le débat est intéressant voire fondamental, et nous l'étendrons en fin de mémoire quand nous évoquerons, à l'échelle de l'individu et de l'entreprise, le développement idéalement conjoint du capital intellectuel et du capital social.

Revenons au domaine des **sciences cognitives** : ce processus de transformation de données et d'informations en connaissances cité par LANGELIER fait partie d'un système cognitif complexe de traitement de l'information, allant de l'acquisition à la transmission en passant par la conservation.

Dans la dimension cognitive individuelle, l'approche de DE BRABANDERE et MIKOLAJCZAK (2009) sur nos erreurs quotidiennes apporte un éclairage intéressant sur l'importance majeure du premier stade préliminaire à l'action : la **perception d'une situation**. En effet, l'évaluation des possibilités, second stade, et le calcul de la meilleure décision, troisième et dernier stade, sont largement conditionnés par une bonne perception de la situation⁸.

Mais cette phase initiale d'obtention d'informations fiables est perturbée par des biais cognitifs. Sans détailler les différents biais cognitifs identifiés, nous retiendrons le biais induit par le poids de nos stéréotypes, de nos **représentations individuelles** pour expliquer une grande partie des écarts cités précédemment.

Dès lors, ayant répondu que ce processus individuel de transformation est imparfait, notre question suivante s'intéresse au processus collectif de transformation de données et d'informations en connaissances.

L'homme est un animal social depuis la nuit des temps, sa survie en dépendait. Pour autant, l'accélération de la pluridisciplinarité, donc du besoin de concevoir de nouvelles connaissances ensemble, est un phénomène assez récent. Travailler en groupe ne va pas de soi : en démontrant l'intérêt pour développer la **culture du partage** demeure donc une des étapes dans la conduite du changement dans les projets de management des connaissances. TISSEYRE (1999) propose de la fertiliser par des exercices simples tels que, par exemple, le test de survie de la NASA⁹ ; la réponse à un questionnaire se fait en individuel, puis en groupes restreints puis en groupes ; le score s'améliore à chaque étape et tend vers le score idéal de la NASA, nous l'avons vérifié sur notre promotion d'étudiants de l'IDCE.

La confrontation à l'autre ou aux autres, dans le sens positif du terme, permet une compréhension généralement meilleure de la situation, par mise en commun des

⁸ DE BRABANDERE (2009) page 21

⁹ TISSEYRE (1999) annexe

connaissances antérieures, mais aussi en dépassant ses propres stéréotypes, biais cognitif principal.

Nous précisons « généralement » car, comme le démontre MOREL (2002), le collectif n'est pas la solution évitant assurément des erreurs de perception menant à des décisions médiocres, voire à des décisions absurdes et lourdes de conséquences. Si l'auteur y détecte l'effet d'erreurs élémentaires de raisonnement qui font écho aux biais cognitifs dont nous avons déjà parlé, il insiste également sur deux autres angles : l'explication collective et l'explication téléologique.

L'explication téléologique porte sur la **perte de sens**, constatée dans les décisions médiocres ou absurdes, par rapport à l'intention de départ d'une action. Partant de la roue de la qualité de DEMING, une attention particulière est à apporter au risque potentiel de perte de sens à chaque étape : définition des objectifs (Plan), mise en œuvre (Do), contrôle de conformité (Check), correction (Act)¹⁰. Dans le contexte du management des connaissances, la réponse de l'entreprise est de ne pas négliger le pilotage dans la durée et de rappeler en permanence le sens initial.

Concernant l'explication collective, nous retenons de l'auteur, en synthèse, deux explications majeures dans les échecs : un système d'interactions entre acteurs (manager, expert, candide dans le sens 'non expert') qui enferme les protagonistes dans une situation absurde, selon cinq actions dans huit modèles possibles, et, secondement, **l'imprécision et le silence**¹¹. L'entreprise a un levier majeur sur ces deux derniers points : l'organisation (quel est mon rôle ?) et le développement d'une culture ouverte et non soumise à la tyrannie du consensus. Nous pensons ici au rôle utile joué dans l'histoire par le fou du roi ; également, nous nous rappelons le drame de Cassandre, dans la mythologie grecque : plus Cassandre voit l'avenir avec précision, moins on l'écoute.

Nous retiendrons malgré tout, en réaction à l'analogie ferroviaire à ne voir que les trains qui arrivent en retard et oublier ceux qui arrivent à l'heure, que ces échecs collectifs ne doivent pas faire reculer les organisations dans l'amélioration collective vertueuse de leur capital savoir, mais les éclairer sur les bonnes pratiques permettant d'éviter ces échecs.

2 Le cercle vertueux de la connaissance

Chacun d'entre-nous possède des savoir-faire composés de connaissances accumulées au fil du temps et de l'expérience ; une majorité d'entre-elles sont **tacites**, c'est-à-dire qu'elles nous sont propres, « *intangibles, non codifiées, difficiles à exprimer et longues à transmettre* »¹².

Leur transmission se fait par « *socialisation* »¹³, c'est-à-dire par tutorat ou travail en groupe. Les connaissances tacites « *extériorisées* », donc devenues **explicites**, présentent pour l'entreprise l'intérêt de la sécuriser, par exemple en cas de départ du collaborateur qui les détient. Elles sont en effet formalisées sous forme de documents, transmissibles par « *combinaison* », c'est-à-dire par apprentissage d'un support écrit. La boucle se ferme car

¹⁰ MOREL (2002) pages 303 à 327

¹¹ MOREL (2002) pages 250 à 263

¹² LANGELIER (2005) page 17

¹³ Les notions de combinaison, de socialisation, d'intériorisation et d'extériorisation sont issues du cercle vertueux de la connaissance - NONAKA et TAKEUCHI (1995) in BOUGHZALA (2008) page 20, in MICHEL (2010) page 80, in TISSEYRE (1999) page 39

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

elles deviennent alors tacites pour l'apprenant, par « *intériorisation* » ce que TISSEYRE appelle le phénomène du réflexe intellectuel.

Deux questions s'imposent alors à nous :

1. Le management des connaissances se résume-t-il aux trois tâches d'explicitation, de capitalisation des connaissances individuelles ou collectives, enfin de transmission, ce qui serait une hypothèse séduisante, car sécurisante, pour l'entreprise ?
2. La transmission, qu'elle se produise par socialisation ou par combinaison, représente-t-elle un acte naturel et canonique ?

La réponse à cette seconde question pourrait faire à elle-seule l'objet d'une étude complète, bien entendu. Nous y répondons négativement, de manière assez intuitive et sur la base de nos expériences antérieures. En effet, si une des clefs principales de l'apprentissage est en chacun d'entre-nous en tant qu'apprenant, l'entreprise, au travers de ses orientations managériales et pédagogiques, doit fournir les autres clefs en créant les conditions de cette transmission.

CARRE (2005), citant l'économiste FORAY, insiste sur la **valeur stratégique des processus d'apprentissage** et, en comparant information et connaissance, l'explique ainsi : « *La connaissance nécessite la mobilisation du sujet social, de ses ressources cognitives, voire affectives, de sa motivation, tandis que l'information n'a besoin que d'une photocopieuse ou d'un système de duplication pour se reproduire* »¹⁴.

Nous reviendrons sur ce point majeur de la culture d'entreprise, de son impact facilitant ou bloquant, lorsque nous apprécierons les freins et les conditions de succès dans la mise en place de réseaux sociaux.

A la première question, nous répondrons, avec LANGELIER (2005), également par la négative : notre expérience antérieure décrite dans le chapitre précédent nous a appris qu'il n'est pas possible d'explicitier toutes les connaissances. L'auteur constate que « *malheureusement, la plupart des connaissances utilisées en entreprise et qui créent de l'impact sont tacites : savoir-faire dans la mise en marché, flair pour les applications prometteuses des produits, doigté avec les clients importants, etc.* »¹⁵.

DAVID et FORAY (2002) citent J.GOODY (1977) : « *La recette écrite permet de remplir partiellement le vide laissé par l'absence de la grand-mère* » et expliquent l'usage de 'partiellement' ainsi : « *[...], la codification mutile la connaissance. Ce qui est exprimé et inscrit n'est pas la connaissance complète. C'est un programme d'apprentissage qui aide à reproduire la connaissance* »¹⁶.

BOUGHZALA (2008) ajoute au collectif une dimension **collaborative**, et de génération de valeur, pour balayer notre hypothèse réductrice et défensive : « *Les situations collaboratives les plus abouties (le niveau de résolution collective des problèmes et de coproduction) sont incontestablement un lieu d'échange et de partage des connaissances par excellence. Les*

¹⁴ CARRE (2005) page 20

¹⁵ LANGELIER (2005) page 17

¹⁶ DAVID et FORAY (2002) page 17

savoirs ainsi échangés sont pour la plupart tacites, très souvent indispensables à la réalisation de tâches communes ou à la résolution collective de problèmes »¹⁷.

Il introduit ici une nouvelle dimension au management des connaissances dans son acception classique, c'est-à-dire le management des connaissances individuelles et collectives, qu'il formule ainsi : « ... dans la seconde, on s'intéresse à la connaissance collaborative qui relève de l'intelligence et de la compétence collaborative en situation de travail collaboratif »¹⁸.

Nous retiendrons, dans le cadre de notre étude sur la contribution éventuelle des réseaux sociaux, cette vision élargie du management des connaissances.

3 Connaissance, collaboration et coopération

Nous comprenons ainsi que connaissance et collaboration sont intimement liés et qu'un nouveau champ d'étude s'est ouvert, qualifié dans la littérature de KM 2.0 (Knowledge Management version 2.0).

Cette dénomination certes un peu marketing désigne une nouvelle 'version' du management des connaissances, profitant ainsi de l'engouement des concepts 2.0 (le WEB 2.0 bien entendu dont nous parlerons ultérieurement, mais aussi le Marketing 2.0, ou plus généralement l'Entreprise 2.0 ou le Service Public 2.0 !).

Dans un contexte identique de résolution de problématiques complexes, une distinction intéressante entre collaboration et **coopération** est effectuée par MICHEL (2010), la coopération se distinguant de la collaboration sur les points suivants :

- « le résultat attendu n'est pas totalement maîtrisé,
- la contribution de chacun est libre et volontaire,
- c'est le volume des participants à la coopération qui fera le succès de la réalisation,
- Le temps que cela va prendre est difficile à déterminer,
- Il n'y a pas de chef élu, mais plutôt des leaders, qui prennent la main sur le sujet traité au fil des opportunités,
- Le résultat est un tout unique dont l'identité des contributeurs est souvent noyée dans la masse ou perdue¹⁹ ».

L'encyclopédie Wikipédia et, sous certains aspects, le développement de logiciels libres sont des exemples de coopération. Nous chercherons à déterminer, dans l'analyse des exemples concrets rencontrés en entreprise, si cette distinction est vérifiable sur le terrain observé dans le cadre de cette étude. Nous voyons bien, dans cette description, les problèmes opérationnels et le fossé de culture introduits par cette notion de coopération.

Dans la suite de ce chapitre, nous retiendrons par simplification le terme de collaboration.

La collaboration concerne évidemment l'entreprise elle-même mais aussi un groupe d'entreprises en situation de collaboration, ce qui introduit une problématique nouvelle de **partageabilité**.

¹⁷ BOUGHZALA (2008) page 17

¹⁸ BOUGHZALA (2008) page 17

¹⁹ MICHEL (2010) page 85

BOUGHZALA (2008) identifie les trois catégories suivantes²⁰ :

- Les connaissances privées et confidentielles, stratégiques et à ne pas divulguer,
- Les connaissances privées mais partageables dans l'entreprise étendue,
- Les connaissances publiques.

Que l'on se place dans un collectif de travail à finalité projet (au sens formel), communauté de pratique (en général informel) ou entreprise étendue (au sens contractuel), l'auteur insiste sur la nécessité de **cartographier** les connaissances et compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés au collectif. Un des cas concrets cités ultérieurement montrera l'importance de cette cartographie.

Des méthodes récentes émergent dans le domaine de la cartographie des connaissances, par exemple sur l'identification des domaines et de la criticité, et de l'analyse de la partageabilité. Sur ce dernier point, nous avons cité précédemment le devoir stratégique de décider ce qui est partageable ou non dans un contexte d'entreprise étendue. Mais l'analyse de partageabilité des connaissances prend un sens élargi à trois niveaux : l'individu, la connaissance, le collectif (projet, communauté ou, bien entendu, entreprise étendue).

Finalement, nous retiendrons en synthèse que l'entreprise ou l'entreprise étendue auront à répondre à trois questions fondamentales avant d'engager une collaboration :

- Pourquoi collabore-t-on ?
- Sur quoi collabore-t-on ?
- Comment collabore-t-on ?

L'entreprise ou l'entreprise étendue auront ensuite un intérêt majeur à capitaliser au fil de l'eau de la collaboration, pour en tirer les enseignements opérationnels et méthodologiques : « *traçabilité, réutilisation, apprentissage collectif et retour d'expériences* »²¹.

4 Les enjeux du management des connaissances

Partant d'une vision macroéconomique, nous avons évoqué en introduction l'accélération récente de l'émergence d'une **économie du savoir**.

DAVID et FORAY (2002) insistent dans leur ouvrage sur la montée du capital intangible dans les économies et citent l'exemple des Etats-Unis ; le capital intangible se compose « *des investissements consacrés à la production et à la transmission des connaissances (formation, éducation, R&D, information, coordination) ainsi que des dépenses de santé investies dans l'amélioration des caractéristiques physiques du capital humain. [...] Aux Etats-Unis, le stock de capital intangible dépasse le stock de capital tangible (infrastructures physiques et équipements, stocks et ressources naturelles) vers 1973* »²².

Observant un passé moins lointain, les auteurs affirment que les disparités de productivité et de croissance entre les pays ne s'expliquent plus désormais par l'abondance ou la rareté des ressources naturelles, mais par « *les améliorations de qualité des équipements et du capital*

²⁰ BOUGHZALA (2008) page 26 et 27

²¹ BOUGHZALA (2008) page 29

²² DAVID et FORAY (2002) page 14

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

humain ..., c'est-à-dire la création de nouvelles connaissances et de nouvelles idées, et leur incorporation dans les équipements et dans les personnes»²³.

Ce changement majeur est transversal à tous les secteurs de l'économie, dans le tertiaire évidemment, que ce soit dans les services marchands ou dans les services non marchands, où les évolutions technologiques et réglementaires sont rapides également, mais aussi dans les secteurs primaires et secondaires.

Dans le **secteur secondaire**, nous comprenons aisément que les industries ont besoin d'équipes de conception qualifiées, créatives, cultivant et partageant leur savoir en interne et en externe. Les entreprises industrielles ont été, de ce point de vue, très actives dans la mise en place de systèmes de management des connaissances dès les années 90 : cartographie et capitalisation.

Mais nous observons que, comme les cadres et techniciens, les équipes de production sont désormais appelées à participer à l'émergence de nouvelles pratiques. En effet, les apports du Taylorisme en matière d'optimisation par division du travail ne doivent pas occulter les évolutions postérieures en direction des opérationnels, de l'enrichissement des tâches aux cercles qualité.

Dans le **secteur primaire**, nous pourrions croire que les gestes sont répétitifs voire ancestraux. Ainsi, par exemple dans l'agriculture ou la pêche, le besoin de se former, de s'informer serait marginal. Si les évolutions sont ici moins rapides que dans les deux autres secteurs, elles existent et, au moins au niveau des dirigeants, le besoin de partager avec ses pairs est réel et de fait institutionnalisé, par exemple dans des syndicats professionnels. Enfin, nous n'oublions pas que les entreprises d'exploitation minière ont été pionnières en matière d'échange interprofessionnel de pratiques et de connaissances, poussées par l'obligation d'améliorer la sécurité.

Complexité, incertitude et pression

Dans tous ces domaines, à des degrés divers certes, nous assistons à une montée de la **complexité** et, par conséquence, de l'**incertitude**.

Nous pouvons citer quelques indices de complexification ²⁴ :

- La somme de savoirs accumulés depuis 1950 est supérieure à celle depuis les origines de l'humanité,
- Il faut 25 ans de lecture à un médecin pour ingurgiter toutes les publications médicales d'une seule année,
- Le nombre d'événements à traiter par jour par un manager de l'an 2000 est 22 fois plus grand que celui d'un manager de 1900,
- Le nombre d'intervenants par opération a été multiplié par 10 depuis 1950. Donc le nombre de relations à gérer a été multiplié par 100,
- Le volume des codes juridiques a été multiplié par 15 en 50 ans.

Nous y ajoutons, relayés par le même conférencier, ces quelques indices d'incertitude :

²³ DAVID et FORAY (2002) page 13

²⁴ Exemples tirés en 2006 d'une conférence de Marc Halévy-van Keymeulen (<http://www.noetique.eu/>)

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

- Dans 80% des cas, les dirigeants et managers disposent de moins de 20% des informations nécessaires pour prendre une décision rationnelle,
- L'horizon de visibilité moyen des entreprises est de 3 à 5 mois,
- 60% des informations indispensables passent par des circuits informels,
- 75% des produits d'usage courant dans 20 ans sont inconnus aujourd'hui,
- La durée de vie moyenne des entreprises est de 3 à 5 ans,
- 70% des savoir-faire sont en situation d'hyper fragilité parce que liés à des personnes.

Malgré la précision invérifiable de certains chiffres, s'agissant de données d'avenir ou de données intangibles, une majorité de ces exemples fait écho à notre vécu et notre expérience.

Les entreprises subissent également une **pression exogène** variée et accélérée, qui se matérialise par une concurrence accrue, en particulier sur le plan international, par des innovations de rupture, par des mutations industrielles.

Les réponses des entreprises à cette complexité grandissante, cette incertitude croissante et ces pressions externes sont également variées : fusions et acquisitions, partenariats et alliances, développement accru de l'innovation, externalisation et délocalisation.

Les conséquences humaines sont également multiples : dispersion des compétences sur plusieurs sites ou filiales, mobilité volontaire ou contrainte des collaborateurs, augmentation du télétravail et du nomadisme. Elles appellent des changements d'organisation et de nouveaux modes de management : l'entreprise étendue (l'entreprise et ses partenaires), le management d'équipes à distance, le management par projet, etc.

La gestion des connaissances externes est essentielle pour répondre à ces défis et ces changements, nous l'abordons dans la section suivante consacrée au dirigeant. Mais, dans ce contexte de changement quasi permanent, le management des connaissances en interne est fondamental également : mesurer la productivité des travailleurs du savoir (benchmarking avec l'extérieur) comme cela est couramment fait avec les travailleurs manuels, identifier les hommes performants, conserver ce meilleur capital humain, et surtout le développer, sont autant de conditions à la survie de l'entreprise²⁵.

WENGER in LANGELIER (2005) en conclut que « *de nos jours, la grande question qu'on se pose dans les organisations, ce n'est pas tellement de savoir si les communautés de pratique ont de la valeur, mais plutôt de savoir comment les cultiver intentionnellement* »²⁶.

Cette idée de **management intentionnel** est essentielle : au-delà des avantages opérationnels obtenus par la conservation et le développement de ce capital humain, les avantages stratégiques, en matière d'innovation par exemple, sont bien réels, et cette intentionnalité s'applique au dirigeant lui-même, comme nous allons le voir maintenant.

L'enjeu des connaissances pour le dirigeant

Quel est en effet le point commun, s'il n'y en avait qu'un, aux trois secteurs d'activité en matière d'informations et de connaissances, en prenant en compte la diversité des entreprises, de l'unipersonnelle à l'entreprise internationale ? Le dirigeant.

²⁵ DRUCKER (1999) pages 114 à 120

²⁶ WENGER in LANGELIER (2005) page 8

DRUCKER (1999)²⁷ nous explique que le dirigeant est un travailleur du savoir et, comme pour les autres travailleurs du savoir, pour lui « *l'information est une ressource clé* ». Notons que l'auteur nomme ici information à la fois les informations brutes et les informations organisées (qui ont pris du sens), donc les connaissances.

Le dirigeant a une **responsabilité majeure** dans l'information qu'il reçoit :

- Il ne doit pas se limiter aux informations comptables, ce que beaucoup d'entreprises ont renforcé en augmentant inutilement le nombre de tableaux de bord produits,
- Il a intérêt à faire savoir clairement aux autres ce qu'il attend d'eux : quelle information ? selon quel calendrier ? sous quelle forme ?... et, réciproquement, savoir ce qu'il doit aux autres,
- Il doit avoir conscience que l'information utile vient essentiellement de l'extérieur de l'organisation, y compris de ses non-clients, car « *c'est de là (l'extérieur) que proviennent les résultats* » et que « *rien ne remplace le terrain* ».

L'organisation de l'information est essentielle : élimination des données non pertinentes, détection des événements clés du marché, détection des événements exceptionnels et des franchissements de seuil. Cette description nous évoque à la fois l'analyse des tendances lourdes (le rétroviseur, intéressant mais limité) et la détection des signaux faibles (l'avenir possible).

Dans cette capacité décrite ici à détecter ce qui est inhabituel, nous estimons que nous sommes proches des limites atteintes par une organisation méthodique, sans nier l'intérêt de l'améliorer en permanence. Nous pénétrons dans le domaine de l'intuition, qui caractérise certains grands capitaines d'entreprise.

Quel enjeu pour l'homme ?

L'enjeu est vital : la durée de vie active d'un travailleur du savoir dépasse la durée de vie moyenne d'une entreprise, qui est de trente ans environ selon DRUCKER.

Comme le dirigeant en a la responsabilité pour son entreprise, le collaborateur a donc la responsabilité de diriger sa propre vie, et d'opérer des choix quant au maintien, à l'évolution et à la réorientation de ses connaissances, en particulier pour préparer ce que DRUCKER appelle la « *seconde moitié de sa vie*²⁸ ».

Nous ne détaillerons pas complètement les réponses à la question « comment se gérer soi-même ? », mais la question du management de ses propres connaissances, du « qui suis-je ? » au « quelle est ma contribution ? » en passant par « quelle est ma place ? », est traitée remarquablement par DRUCKER.

Nous n'en extrayons ici que quelques idées fortes :

- On ne réussit que sur ses points forts et on perd beaucoup de temps et d'énergie à travailler ses points faibles,

²⁷ DRUCKER (1999) pages 122 à 129

²⁸ DRUCKER (1999) pages 179 à 185

Réseaux sociaux dans l'entreprise,
un levier pour le management des connaissances ?

- Seule la pratique du feedback permet de savoir où sont nos points forts, pourquoi nous n'en obtenons pas tout le rendement possible et où est notre « *arrogance intellectuelle* » (manque d'ouverture aux autres savoirs que les nôtres),
- Il faut corriger ses « *mauvaises manières* » (oubli de la courtoisie, lubrifiant de la relation),
- Il est fondamental de comprendre comment l'on apprend, « *œil ou oreille ?* », ainsi que d'être en phase avec ses valeurs.

Le management de nos connaissances, que nous soyons collaborateur ou dirigeant, entreprise ou pays, nous renvoie inéluctablement à ce sentiment pénible de ne pas avoir, selon la formule populaire, toutes les cartes en main en posture d'incertitude, alors que nous sommes parfois face à des choix cruciaux.

De même que les connaissances émergent globalement mieux par des mécanismes d'apprentissage collectif ou en mode tuteur/élève que par une démarche solitaire, les décisions qui précèdent l'action gagnent le plus souvent à être issues de processus collaboratifs.

Nous l'avons déjà évoqué : l'homme est un animal social depuis la nuit des temps, sa survie en dépendait.

Pour conclure ce chapitre sur le management des connaissances, nous souhaitons citer cette phrase de Philippe CARRE, spécialiste des sciences de l'éducation :

« *On apprend toujours seul, mais jamais sans les autres* »²⁹

²⁹CARRE in LANGELIER (2005) page 20

III- Un peu d'histoire : le WEB et les entreprises

Nous allons traiter dans ce mémoire des usages apportés par les technologies de l'Internet dans les entreprises au titre du management des connaissances ; il nous apparaît indispensable d'opérer à ce stade à une mise en perspective élargie et croisée de l'histoire commune du WEB et des entreprises.

L'usage du terme WEB pour désigner Internet peut être considéré comme un abus de langage. Le WEB, désignant littéralement la toile pour évoquer la navigation hypertexte, n'est qu'une des applications du réseau Internet (la messagerie électronique, par exemple, en est une autre).

Néanmoins, ce raccourci de vocabulaire s'est largement répandu puis renforcé :

- on parle volontiers des « technologies WEB » pour parler de l'application des technologies de l'Internet au monde de l'entreprise, ce qui permet de distinguer leur déclinaison dans l'Internet proprement-dit, dans l'Extranet (l'entreprise et ses partenaires) et dans l'Intranet (l'intérieur de l'entreprise),
- on parle depuis 2004 de WEB 2.0 et non d'Internet 2.0.

Nous nous inspirons dans ce chapitre de notre veille personnelle, de notre expérience professionnelle antérieure, ainsi que de l'exposé de MIELNIK et FELIX, p35-55, in BOUGZHALA (2008).

1 Les années 80

L'origine militaire de l'Internet est connue, mais nous retiendrons surtout que le WEB des origines se caractérisait par une volonté de partage, essentiellement dans le monde des universités qui ne se posait pas la question du retour sur investissement.

2 Les années 90

Le WEB, grâce à sa simplicité, sa robustesse et à sa standardisation dans les contenus et les modes d'accès, a connu un effet de masse comme aucune technologie n'en avait généré auparavant. En dépit d'une certaine rusticité initiale et malgré un déploiement encore limité dans les populations et les entreprises (rappelons-nous les faibles taux de pénétration dans les PME et les TPE de l'époque), il s'est alors imposé comme un outil majeur pour l'entreprise dans sa recherche d'efficacité, que ce soit en direction de :

- ses clients finaux, par exemple par le développement du commerce électronique,
- ses partenaires, par exemple par la mise en œuvre de places de marchés,
- ses collaborateurs, par exemple par la généralisation de l'email et de portail d'information.

A la différence des utilisateurs des années 80, la question du retour sur investissement n'a pas été écartée, ce qui a notablement fait progresser les solutions et infrastructures techniques vers un meilleur rapport qualité/prix.

L'introduction de ces technologies du WEB, qualifiées à posteriori de WEB 1.0 par antériorité du WEB 2.0, ont certes permis l'apparition de nouveaux acteurs, mais ont aussi notablement

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

contribué à l'amélioration de la productivité et de la réactivité chez les acteurs préexistants qui auront su s'adapter, par exemple :

- le commerce électronique ou e-commerce a représenté un nouveau canal d'exposition et de prise de commandes, parfois devenu le premier canal de vente dans certains domaines d'activité,
- les places de marché ou l'EDI (Echanges de Données Informatiques) ont considérablement contribué à la réactivité et à la dématérialisation entre partenaires ; nous avons un exemple vécu : une place de marché sur un Extranet client / fournisseurs a remplacé les téléphones et les fax pour permettre aux deux parties prenantes de positionner besoins et offres en temps réel, et de contractualiser.

En revanche, ces technologies du WEB 1.0 n'auront pas eu de conséquence majeure dans le management des connaissances, l'email représentant avant tout un outil de communication de personne à personne, et les tentatives de mise en place de forums internes ayant souvent échoué. Les systèmes de management des connaissances, s'agissant des entreprises les ayant déjà mis en place, sont intégrés à leurs processus, et orientés capitalisation pour l'essentiel. Nous développerons ce point ultérieurement.

De même, les portails ont essentiellement permis de remplacer ou compléter les canaux traditionnels de communication descendante de la direction générale vers ses collaborateurs.

MIELNIK et FELIX en concluent que « *l'entreprise a donc pu absorber certaines technologies du WEB 1.0, mais n'en a pas adopté les modes d'innovation, à savoir la mise en commun du processus d'innovation lui-même, ce dernier restant contrôlé par l'organisation hiérarchique ou par des équipes d'experts.* »³⁰

3 Le WEB 2.0

Le concept apparaît en 2004 et se propage réellement dans les usages du grand public à partir de 2007.

Au-delà du concept marketing utilisant abusivement une notation informatique de type version logicielle, le WEB 2.0 s'appuie sur des technologies globalement préexistantes à 2004, qu'il n'est pas utile de détailler ici, mais émerge surtout grâce à une combinatoire de facteurs déclencheurs :

- simplification et baisse de prix des accès (nouveaux terminaux, mobilité),
- systèmes d'échange entre plateformes (et non plus seulement entre individus)
- explosion du nombre d'utilisateurs dans le monde.

Ce dernier point est essentiel pour comprendre la popularité des réseaux sociaux.

De nouveaux usages permis par le WEB 2.0 sont apparus, qui vont permettre à l'internaute de « **se retrouver au centre** ».

Il devient en effet plus facilement qu'auparavant acteur : il est producteur de commentaires dans les systèmes itératifs (blog) mais surtout cumulatifs (wiki), émetteur d'avis sur les produits, mais surtout en capacité d'appartenir à des communautés, qualifiées de réseaux sociaux, et d'interagir avec.

³⁰ MIELNIK et FELIX in BOUGZHALA (2008) page 39

Nous pouvons citer quelques fonctionnalités permettant ces usages, en citant entre parenthèses les anglicismes ou acronymes utilisés couramment :

- l'**abonnement à des contenus** (« fil RSS »), permet à l'internaute de choisir les sources d'information pertinentes pour lui ; l'évolution ultime actuelle est l'agrégation et l'organisation des ces contenus dans un portail personnalisé par l'internaute lui-même (prenant ainsi la place des portails commerciaux remplis d'informations variées et de publicités),
- l'**étiquetage de l'information** par mot-clé ou ensemble de mots-clés (« tag » ou « nuage de tag ») permet à l'internaute de la classer lui-même, en mono ou multicritère ; il choisit donc sa propre taxinomie ; à titre démonstratif, en reconnaissant les limites de l'automatisme ainsi utilisé, nous vous proposons un nuage de mots-clés en annexe 3, basé sur une analyse du texte intégral (hors annexe) de cette étude,
- par extension de l'étiquetage individuel, la **classification collaborative** (« folksonomie », néologisme issu de l'anglais « folk », peuple, et de « taxonomy », classification) permet un marquage par la communauté ; l'étiquetage de l'information est l'union de toutes les classifications individuelles, ce qui permet le partage et la recherche de proche en proche,
- la **notation** (« ranking »), sur une échelle de 1 à 5 étoiles par exemple, permettant d'exprimer quantitativement son intérêt pour l'information ou le produit ; cette notation peut se cumuler à celle de la masse des internautes ayant noté l'information ou le produit, à destination de tri dans les outils de recherche ou dans la page affichée,
- l'enrichissement de son **profil personnel** (au sein d'un « annuaire riche »), permettant de faire connaître ses centres d'intérêt à ses communautés ; la notion d'étiquetage expliquée précédemment dans le contexte de l'information est alors utilisée pour désigner ses propres centres d'intérêts et favoriser la recherche par les internautes ou les membres de sa communauté fermée.

Le WEB 2.0 est ainsi appelé parfois WEB social. Ce vocable, en tout cas, indique que les réseaux sociaux, s'ils ne peuvent résumer à eux seuls l'ensemble des concepts du WEB 2.0, sont désormais utilisés couramment pour désigner le WEB 2.0. Nous pouvons le regretter, mais, de même que nous avons montré précédemment que le WEB est devenu synonyme d'Internet, l'enseignement est la tendance forte des médias à simplifier jusqu'à permettre que l'application phare incarne le concept !

Le WEB 2.0 représente donc d'une certaine manière un retour aux sources du WEB des années 80, communautés et partage : « *Notre hypothèse est que le WEB 2.0 ne fait que renouer avec les motivations initiales du WEB 1.0, ...* »³¹

Nous pouvons y ajouter que la dimension commerciale des années 90 n'a pas disparu, ainsi que l'expriment MIELNIK et FELIX : « *[...] le retour à cette première motivation*

³¹ MIELNIK et FELIX in BOUGZHALA (2008) page 39

Réseaux sociaux dans l'entreprise,
un levier pour le management des connaissances ?

s'accompagne d'une autre dynamique, celle de l'importance prise par l'industrie des services, sur la lancée du développement sans précédent du e-commerce. »³²

Au contraire, un des enjeux permis par la connaissance de l'activité de l'internaute est, pour les entreprises, la capacité à lui vendre encore plus de produits et services !

Ce dernier point de développement commercial représente effectivement le premier usage des réseaux sociaux par les entreprises, que ce soit par 'infiltration' des réseaux sociaux publics ou par mise en place de systèmes sociaux dédiés permettant de recueillir l'avis des internautes (« crowdsourcing »), à des fins d'innovation par exemple.

Cet usage des réseaux sociaux dans la relation entre l'entreprise et les clients consommateurs finaux est tout à fait passionnant et fait de plus l'objet de nombreuses publications et études. Mais l'objet de notre étude est d'apprécier l'intérêt de ces usages à l'intérieur de l'entreprise ou de l'entreprise étendue à ses partenaires.

Placer l'internaute au centre est réalisé, y mettre le collaborateur est un autre challenge !

³² MIELNIK et FELIX in BOUGZHALA (2008) page 39

IV- Les réseaux sociaux

Les principes généraux du WEB 2.0 ayant été ainsi posés, le moment est venu d'expliquer plus précisément les fondements théoriques et pratiques des réseaux sociaux.

Nous vous proposons auparavant un rappel de la définition simple, et citée en introduction, du terme de 'réseau social' de POINSOT et RAYROLE (2010) : « *un dispositif visant à créer ou développer les liens sociaux entre les participants ; une plateforme de réseau social se caractérise par la mise en avant de ses membres, de leurs activités au détriment des ressources. L'organisation de l'information est orientée autour de l'utilisateur, de l'activité ou de la conversation* »³³.

1 Principes théoriques

Les principes sont issus de lois mathématiques, décrivant les réseaux de communication de leur époque.

Ces lois ont été présentées par de nombreux auteurs. Nous retiendrons l'intérêt que nous avons trouvé à la présentation de ce sujet par B.JARROSSON (2009), mais surtout à MIELNIK et FELIX, p35-55, in BOUGZHALA (2008), qui se livrent à une approche comparative de ces lois au regard des modes d'organisation des entreprises.

Loi de SARNOFF

Cette loi, non datée, est attribuée à David SARNOFF (1891-1971), Russe émigré aux Etats-Unis pionnier du commerce de la radio et de la télévision. Dans ce contexte de communication issue d'une source centralisée, il affirme que « *la valeur du réseau est proportionnelle à la taille de son audience* »³⁴, ici le nombre d'auditeurs ou téléspectateurs.

L'analogie avec le monde de l'entreprise est effectuée avec la structure pyramidale et la communication descendante d'une direction vers ses collaborateurs.

Loi de METCALFE

Cette loi, datée de 1980, est attribuée à Robert METCALFE, fondateur d'une entreprise des technologies de l'information (3COM). Il l'énonce ainsi assez simplement : "*L'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses utilisateurs*".³⁵

A la différence du réseau centralisé, le réseau décrit par METCALFE est maillé. En théorie, chaque point peut donc communiquer avec tous les autres. Il permet donc des transactions de point à point (la messagerie électronique en est un exemple).

Le contenu échangé en point à point (et non plus le contenu fourni par le point centralisé) a le rôle central. La valeur du réseau est ainsi égale au carré du nombre de points.

³³ POINSOT et RAYROLE (2010) page 4

³⁴ MIELNIK et FELIX in BOUGZHALA (2008) page 41

³⁵ JARROSSON (2009) page 27

Nous ajouterons qu'en deçà d'un certain seuil, sa valeur est très faible (à l'extrême, à quoi me sert-il d'avoir une messagerie électronique si je suis le seul en avoir une ?) et qu'à l'inverse, au-delà d'un certain seuil, sa valeur augmente très rapidement, de manière exponentielle.

L'analogie avec les entreprises réside dans la valeur créée par l'approche matricielle, générant des pools de collaborateurs communiquant entre eux, tout en demeurant dans un contexte contrôlé et géré par l'organisation.

Loi de REED

Cette loi, datée de février 2001, a été publiée dans la revue Harvard Business Review par David P. REED. Ce chercheur du MIT, observant avec étonnement le succès du site de vente aux enchères EBAY, a étendu la précédente loi de METCALFE ainsi :

"Even Metcalfe's Law understates the value created by a group-forming network [GFN] as it grows. Let's say you have a GFN with n members. If you add up all the potential two-person groups, three-person groups, and so on that those members could form, the number of possible groups equals 2^n . So the value of a GFN increases exponentially, in proportion to 2^n . I call that Reed's Law. And its implications are profound."³⁶

En français et en synthèse, nous retenons la formulation de JARROSSON : « *la valeur d'un réseau* (de formation de groupes) *est proportionnelle au nombre de sous-groupes différents que l'on peut construire parmi n utilisateurs, c'est-à-dire 2 puissance n .* »³⁷

D'un point de vue mathématique, la croissance de la valeur du réseau ainsi décrit est plus importante que celle décrite par la loi de METCALFE, la puissance l'emportant toujours sur le carré.

Point majeur, REED introduit ici une **dimension humaine** rendue possible par les GFN, en français RFG, ou Réseaux Formateurs de Groupe. Les plateformes du WEB 2.0 assument ce rôle de RFG : elles rendent possible cette appropriation par les utilisateurs, qui créent ou utilisent des groupes par affinité ; MIELNIK et FELIX y voient ainsi une dimension humaine collective : « *le rôle central est attribué à la valeur construite collectivement.* »³⁸, et non plus au contenu échangé de point à point dans un réseau maillé tel que le décrit METCALFE.

Les réseaux maillés et les réseaux de formation de groupe sont un défi pour l'utilisateur, dont le temps disponible n'est pas, lui, exponentiel : il suffit d'écouter les collaborateurs se plaindre du nombre d'emails et du temps nécessaire à les traiter. Néanmoins, nous verrons ultérieurement qu'un des atouts des réseaux de groupe pourrait bien résider dans la diminution de l'usage de l'email et son cantonnement à des flux mineurs (l'interpersonnel, le non sollicité).

Nous tenterons de répondre par la suite aux questions posées à l'entreprise par ce potentiel de création de groupes, que ce soit en matière d'opportunités ou de menaces.

³⁶ WIKIPEDIA (2010 April 19) page 1

³⁷ JARROSSON (2009) page 29

³⁸ MIELNIK et FELIX in BOUGZHALA (2008) page 42

2 Typologie, finalités et fonctionnement des réseaux sociaux

Périmètre des réseaux sociaux

Nous pouvons classer les réseaux sociaux en trois catégories selon leur périmètre :

Réseau Social Grand Public : accessibles sur Internet, ces réseaux sociaux sont ouverts à tous sans restriction ; l'étoile montante est Facebook. Viadeo et LinkedIn proposent une offre adaptée au monde professionnel.

Réseau Social Professionnel : la participation à un réseau social professionnel permet à un professionnel de partager son expertise en dehors du cadre de l'entreprise, souvent au bénéfice de l'entreprise qu'il représente ainsi à l'extérieur. Viadeo et LinkedIn, déjà cités, peuvent répondre aux besoins basiques et sécurisés de communautés de professionnels autour de leur expertise, en permettant des restrictions d'accès au groupe.

Mais de nombreuses associations préfèrent aujourd'hui mettre en place des réseaux sociaux professionnels privés. Ce faisant, elles n'obligent pas leurs utilisateurs professionnels à la visibilité publique qui reste la règle sur Viadeo et LinkedIn, ainsi qu'aux sollicitations de tous ordres qui en découlent.

Réseau Social d'Entreprise : l'entreprise propose une structure d'accueil pour ses collaborateurs, ses partenaires et ses clients, dont nous allons décrire les finalités dans la section suivante. Comme nous l'avons déjà écrit, l'entreprise ne se focalise pas seulement sur cette structure interne : elle est attentive à ce qui peut la concerner sur les réseaux sociaux grand public voire y joue un rôle actif. De même, elle peut organiser sa représentation dans les réseaux sociaux professionnels en y missionnant ses experts.

Finalité des réseaux sociaux d'entreprise

Dans la publication en ligne de POINSOT et RAYROLE (2010), l'analyse du marché actuel des solutions et l'exploration des usages des réseaux sociaux aboutissent à une typologie axée sur leurs cinq finalités potentielles, dont nous citons également puis utiliserons les anglicismes proposés par les auteurs :

1. « Engager la conversation avec ses clients (social CRM) »³⁹
2. « Développer le capital social des collaborateurs (social networking) »⁴⁰
3. « Faciliter la circulation de l'information (social messaging) »⁴¹
4. « Collaborer simplement (social collaboration) »⁴²
5. « Augmenter son capital savoir et savoir-faire (social KM) »⁴³

³⁹ POINSOT et RAYROLE (2010) page 22, CRM désignant Customer Relationship Management

⁴⁰ POINSOT et RAYROLE (2010) page 17

⁴¹ POINSOT et RAYROLE (2010) page 33

⁴² POINSOT et RAYROLE (2010) page 41

⁴³ POINSOT et RAYROLE (2010) page 29, KM désignant Knowledge Management

Le '**social CRM**' **donne la parole aux clients et prospects**, dans un objectif d'innovation par exemple. Il représente un levier important de développement de l'entreprise par l'écoute participative du marché mais, comme nous l'avons déjà expliqué, nous ne traiterons pas ce sujet dans ce mémoire.

Le '**social networking**' permet à l'entreprise de faciliter la mise en avant par le collaborateur lui-même de ses expertises et centres d'intérêt professionnels et personnels, en se construisant une **identité numérique** devenue visible pour ses pairs. Cette identité n'est pas uniquement statique (déclarative), elle évolue dynamiquement au gré des mises en relation, de l'activité du collaborateur (contributions, recommandations, notations, etc.) et de la reconnaissance de ses pairs.

Si POINSOT et RAYROLE (2010) parlent ici de développement du capital social, WENGER in LANGELIER (2005) développe ce sujet de la réputation. Il introduit la notion de **pouvoir d'expression** du collaborateur au sein des communautés de pratique, insistant sur l'importance croissante dans l'économie du savoir de ce pouvoir d'expression au détriment du pouvoir de position issu du contexte hiérarchique. L'auteur l'étend plus généralement au pouvoir d'expression de la communauté de pratique toute entière : « *Dans l'économie du savoir, le pouvoir d'expression revêt autant d'importance que le pouvoir de la position* »⁴⁴. Nous traiterons ce point dans l'analyse des opportunités et freins rencontrés dans la mise en place de réseaux sociaux.

L'objectif du '**social messaging**' est d'outiller l'entreprise et ses réseaux sociaux avec un **système de communication** différent des canaux classiques (messagerie électronique par exemple), aux caractéristiques suivantes :

- un message court diffusé en temps réel au sein de la communauté choisie,
- la liberté du récepteur d'en prendre ou non connaissance à la différence de l'appel téléphonique,
- un format adapté à la position debout (téléphone, usage des temps morts).

Le micro blogging, popularisé par Twitter, est l'exemple type d'un outil répondant à ces caractéristiques.

POINSOT et RAYROLE (2010) dénombrent plusieurs usages du '**social messaging**' :

- le **maintien du contact** avec son entourage ; nous pouvons nous étonner de certains usages grand public de Twitter, lorsqu'un internaute informe quasiment minute par minute ses amis de ses activités basiques, par exemple et pour caricaturer : « en ce moment, je me lave les dents ». L'usage professionnel mérite attention, par exemple dans l'information donnée sans intrusion à son réseau de son statut actuel (je rentre en réunion), de son activité (la signature du contrat xxx est réalisée) ; il s'agit là d'une information à l'initiative du collaborateur vers sa communauté concernée, non de reporting formel demandé par l'entreprise,
- un **filtre d'information**, par exemple dans le domaine de la veille : une information courte, pré digérée et éventuellement pointant sur le détail, où les récepteurs choisiront

⁴⁴ WENGER in LANGELIER (2005) page 12

ou non d'aller en fonction de l'intérêt perçu et, probablement, de la réputation de l'émetteur,

- un **système d'alerte** en direction de sa communauté, utilisant ainsi la caractéristique temps réel, mais aussi, si la règle de la communauté l'autorise, « *ses capacités de propagation (par rebond) permettant d'assurer une diffusion rapide à une population diffuse* »⁴⁵. Poussée à l'extrême dans le grand public, cette possibilité permet d'atteindre, avec des dérives déjà observées quant à la validité du contenu, des masses de population impressionnantes (nous rappellerons ici que Stanley MILGRAM n'est pas connu uniquement pour ses publications sur la soumission à l'autorité mais aussi pour l'expérience du petit monde qui suggère que deux personnes aux Etats Unis peuvent être reliées par une chaîne de cinq maillons intermédiaires).

Le 'social collaboration' propose aux collaborateurs un **espace orienté conversation**, débouchant ou non sur de la coproduction d'un contenu formel et à archiver. L'espace conversationnel est adapté à des collaborations rapidement mises en œuvre, pouvant impliquer des acteurs variés trouvés grâce à leur identité numérique dans l'annuaire et aux recommandations. L'espace conversationnel est ainsi complémentaire au cadre classique d'un groupe projet gérant en cercle fermé ses circuits de validation et d'archivage de documents, et répondant à des objectifs précis fixés par l'entreprise

POINSOT et RAYROLE (2010) proposent le terme de **collaboration douce** pour décrire le 'social collaboration', et comparent synthétiquement ⁴⁶ espace de partage 'traditionnel' et réseau social d'entreprise ainsi :

- si l'initialisation d'un partage est à l'initiative d'un gestionnaire dans l'espace de partage, elle l'est potentiellement par chacun dans un réseau social,
- si le mode d'échange est le mail dans un espace de partage, la conversation l'est dans un réseau social,
- si le partage d'un document nécessite le classement dans un espace de partage, un simple dépôt suffit dans un réseau social,
- si le classement de l'information répond à une taxinomie préétablie dans un espace de partage, la folksonomie⁴⁷ (classification collaborative à la volée) est utilisée dans un réseau social,
- si l'accès et la recherche d'information sont réalisés dans une arborescence dans un espace de partage, ils le sont dans un nuage de mots clefs dans un réseau social.

Enfin, nous l'avons suggéré auparavant en évoquant la gestion de projet, les espaces ne s'opposent pas. Quand il y a une finalité avérée et voulue par l'entreprise de production de contenus formels, la collaboration douce présente l'intérêt de faciliter et rendre réactives les phases en amont, ce que les auteurs expriment ainsi : « *La collaboration douce vient en amont des systèmes de partage traditionnels qui offriront un espace de classement structuré pour les ressources produites à l'issue de la collaboration* »⁴⁸.

⁴⁵ POINSOT et RAYROLE (2010) page 37

⁴⁶ POINSOT et RAYROLE (2010) page 21

⁴⁷ Voir la définition que nous en donnons dans le chapitre « le Web et les entreprises », page 21

⁴⁸ POINSOT et RAYROLE (2010) page 20

Réseaux sociaux dans l'entreprise,
un levier pour le management des connaissances ?

Le 'social KM' correspond au souhait de l'entreprise de donner un espace communautaire à ses experts, dans un objectif annoncé de capitalisation. Notre compréhension de la segmentation proposée par les auteurs entre le 'social collaboration' et le 'social KM' est dans la finalité affirmée de management de la connaissance dans le cas d'un réseau social de type 'social KM', donc de capitalisation formelle. Mais les mécanismes utilisés sont les mêmes : identité numérique riche permettant le repérage des expertises, établissement rapide de conversation, enrichissement et reconnaissance des acteurs par le partage, y compris de sa veille personnelle.

Nous proposons en synthèse le tableau suivant de POINSOT et RAYROLE⁴⁹ :

	Apport immédiat et direct	Apport à moyen terme et collectif	Alignement vers une stratégie d'entreprise
Social CRM	Donner la parole aux clients et prospects	Mieux comprendre les attentes des clients, identifier les idées originales pouvant enrichir l'évolution du produit/service	Open-innovation
Social Networking	Présenter ses compétences et centres d'intérêt	Se mettre en relation avec des collaborateurs partageant des centres d'intérêt. S'appuyer sur des compétences sortant du champ professionnel direct	Mémoriser le savoir faire informel de l'organisation : entraide, transfert de compétences, fidélisation des collaborateurs, faciliter les mobilités internes, développer les liens internes
Social Messaging	Créer des fils d'information	Constituer des sources d'information filtrées par des personnes connues (confiance) et partageant des centres d'intérêt (recommandation)	Fluidifier la circulation de l'information
Social collaboration	Initier simplement une collaboration	Mise en relation d'expertise complémentaire	Intelligence collective
Social KM	Collecter simplement, à la volée, pouvoir partager les informations collectées	Identifier des collaborateurs partageant des centres d'intérêt ou des expertises. Partage collectif du fruit d'une veille valorisée de l'analyse de l'expert	Constituer un capital, un potentiel de savoir faire mobilisable. Valorisation de l'information par les mécanismes de recommandation ; valorisation des expertises

⁴⁹ POINSOT et RAYROLE (2010) page 16

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

Nous proposons de compléter le tableau des auteurs sur la finalité 'social messaging', en la couplant avec la stratégie de veille collaborative, qui nous semble plus fondamentale que la simple fluidification de la circulation de l'information.

Nous reviendrons sur ces quatre dernières finalités d'un réseau social, et à leur contribution concrète en matière de management des connaissances ultérieurement dans le document, sous deux angles :

- la vérification de ces usages, et des gains potentiels, dans les retours d'expérience des entreprises,
- l'analyse du marché des solutions logicielles, permettant de constater, ou non, une segmentation par spécialisation fonctionnelle.

Fonctionnalités et règles d'un réseau social d'entreprise

Le chef de projet chargé de la mise en place d'un réseau social s'intéressera aux fonctionnalités et à leurs niveaux d'implémentation dans les solutions du marché qu'il choisira d'évaluer. A cet effet, POINSOT et RAYROLE proposent un radar d'analyse cité en annexe 1, assez détaillé et qui pourra servir de guide comparatif.

Une approche complémentaire réside dans l'identification des nouvelles règles introduites par la mise en place d'un réseau social, que l'entreprise soit ou non préalablement équipée de solutions plus traditionnelles comme un Intranet descendant (top-down). De nombreux billets dans des blogs spécialisés^{50 51} traitent de ce point, mais nous retiendrons l'approche simple de POINSOT et RAYROLE ci-dessous.

Les auteurs de l'étude mettent en avant⁵² plusieurs règles fondamentales :

- se créer une existence numérique,
- accepter la transparence,
- accepter de recevoir des demandes de mise en relation, émises par des membres intéressés par son identité numérique,
- engager la conversation.

L'accès à un réseau social est en effet conditionné à la constitution préalable de sa propre identité et suppose l'acceptation d'une transparence sur son activité dans le réseau. Les mises en relation et les contributions sont ainsi visibles ; la responsabilisation du collaborateur ainsi obtenue implique que la modération a priori ou a posteriori, telle qu'elle était pratiquée dans les forums anonymisés des sites Intranet, est moins utile.

Cela étant, l'entreprise doit engager une réflexion sur l'information et les règles à proposer à ses collaborateurs, par exemple en prenant modèle sur celui qui est proposé en annexe 2. Ces règles pourront adresser les réseaux sociaux internes dans l'entreprise, mais aussi les usages de réseaux partagés avec les partenaires et, bien entendu, avec les clients.

⁵⁰ Voir <http://www.duperrin.com/>, « Réflexions sur l'entreprise, le management, la collaboration et les réseaux sociaux. Vers l'entreprise 2.0... »

⁵¹ Voir <http://www.entreprise20.fr/>, « Toute l'actualité de la collaboration en ligne et des pratiques 2.0 en entreprise »

⁵² POINSOT et RAYROLE (2010) page 7

Nous parlons ici de règles d'usage et non de règles au sens d'une réglementation. Sur ce dernier point, la charte d'utilisation d'Internet et du poste de travail, qu'elle ait été annexée au contrat de travail ou au règlement intérieur après information des organes représentatifs des salariés, devra faire l'objet d'une lecture dans ce nouveau contexte de la mise en place d'un réseau social.

Si la charte a été conçue de manière suffisamment générique, il est fort probable qu'elle ne soit pas à amender.

3 Approche de l'écosystème des réseaux sociaux

Nous proposons de brosser le tableau des acteurs présents en France, que nous regroupons en trois catégories d'acteurs en mesure d'aider les entreprises : cabinets conseil, éditeurs de solution logicielle, société de services intégrateurs de solution. Cette segmentation, assez classique dans le domaine des technologies de l'information, nous est apparue confirmée lors du salon Intranet et Solutions Collaboratives, organisé les 5 et 6 mai 2010 à Paris et dont une part significative de présentations et tables rondes a été consacrée au sujet des réseaux sociaux.

Les cabinets conseil

S'agissant d'aider les entreprises dans un domaine à forte dominante management et usages, les cabinets conseil spécialisés ont deux rôles :

- Conseil à la transformation : aide à la définition de la stratégie, aux études préalables et à la conduite du changement,
- Conseil en amont dans les phases de définition et de cadrage plus techniques, comme l'urbanisation et l'architecture du système d'information dans le cas où le réseau social doit être relié à des briques existantes.

La conduite du changement recouvre plusieurs missions, par exemple d'accompagnement :

- des animateurs avant le lancement et au démarrage pendant de leur communauté,
- du management et des collaborateurs (actions de communication et d'information).

Les éditeurs de solution logicielle

Tout réseau social prend appui sur une solution logicielle. Nous avons identifié deux entreprises ayant fait le choix d'un développement interne, réalisé par ses équipes informatiques. Mais il semble bien que la grande majorité des entreprises aient retenu d'utiliser un progiciel du marché (progiciel propriétaire) ou, plus marginalement, une solution basée sur des composants 'open source' (logiciel libre, développé par une communauté, dont les sources sont libres d'accès voire modifiables).

Dans la suite, par souci de simplification, nous appellerons progiciel ou application un progiciel propriétaire et logiciel libre une solution basée sur de l'open source.

Le nombre de progiciels identifiés 'réseaux sociaux' dépasse le chiffre de 30, non compris les applications métiers ajoutant une dose de socialisation dans leur offre préexistante. Les Etats-Unis en représentent une part importante, largement au-delà de 50%.

Le marché des progiciels identifiés 'réseaux sociaux' se répartit selon plusieurs axes : généraliste ou spécialiste, nouveaux entrants ou éditeurs historiques, les deux axes se croisant.

La segmentation proposée précédemment en cinq familles se décline en solutions spécialisées : le 'social messaging'⁵³, par exemple, est très bien adressé par des solutions de nouveaux entrants comme Twitter ou son pendant en entreprise, Yammer. Comme souvent dans le domaine des systèmes d'information, l'entreprise aura à se déterminer sur sa stratégie de choix en fonction de son besoin et de sa capacité à projeter ses futurs besoins : une solution généraliste permet à priori d'adresser tous les besoins de socialisation, mais peut se révéler plus faible sur tel ou tel usage mieux satisfait par une solution plus spécialisée. Nous évoquerons ce point lorsque nous tirerons les enseignements et identifierons les offres conseil potentielles.

Les éditeurs historiques d'outils collaboratifs et/ou de portail d'entreprise, en simplifiant les éditeurs de solutions Intranet, sont probablement les plus attentifs à cette arrivée des réseaux sociaux : ces nouveaux entrants représentent un danger majeur et certains éditeurs historiques ont largement entamé leur évolution ou révolution.

Enfin, un éditeur historique d'une application métier (par exemple de gestion de la relation client) et 'socialisant' son offre peut représenter une solution intéressante utile pour une entreprise, si son besoin se limite à rajouter une dimension sociale (mise en relation et conversation) à cette application métier majeure pour elle. Une solution de management des connaissances orientée contenu (documents) évoluant vers le réseau social pourra satisfaire une entreprise restant attachée à la gestion de communautés de pratiques à dominante 'fermée'.

Les sociétés de service intégrateurs de solution

Certaines d'entre-elles sont partenaires des cabinets conseil ou des éditeurs, dans toute ou partie des phases d'installation, de paramétrage, d'interfaçages avec le système d'information préexistant, de formation, de déploiement et de gestion de la relation avec l'hébergeur externe.

D'autres se positionnent en concurrence des éditeurs, ayant choisi d'intégrer des logiciels libres. Ceci recouvre globalement les phases citées ci-dessus, auxquelles l'intégrateur pourra éventuellement rajouter le développement spécifique de nouvelles fonctions sur la base des composants open source ; ces nouvelles fonctions pourront d'ailleurs être mis à disposition de la communauté open source concernée (et par ricochet, être utiles à d'autres entreprises).

Ce tableau en trois catégories bien distinctes permet une vision claire, mais il est évidemment un peu réducteur, certains prestataires disposant de deux voire, plus rarement, des trois offres :

- classiquement, certains cabinets conseil sont aussi intégrateurs,
- les éditeurs, dans cette phase pionnière, sont contraints d'endosser les trois rôles.

Les éditeurs rencontrés se disent en recherche active de partenariats avec des cabinets conseil et/ou des intégrateurs, dans l'objectif annoncé de se recentrer sur leur cœur de métier.

⁵³ Voir à ce sujet ce que nous écrivons dans le chapitre 'Les réseaux sociaux', section 'typologie, finalités et fonctionnement des réseaux sociaux' page 26

V- Exemples concrets d'implémentation dans les entreprises

Nous rappelons que nous avons retenu de ne pas étudier le sujet des réseaux sociaux entre l'entreprise et ses clients.

Nous décrivons en annexe cinq exemples d'entreprise ayant terminé un projet de mise en place d'un réseau social ou d'une solution de management des connaissances 'socialisée', dont nous proposons une synthèse ci-dessous. Le lecteur pourra néanmoins trouver un réel intérêt au détail concret offert par la lecture des exemples en annexe.

A l'exception du cas d'usage numéro 5, pour lequel nous avons utilisé un témoignage indirect mais riche, les cas sont issus d'entretiens directs.

Ces cinq cas sont issus de quatre entreprises de taille très différente, de 450 à plusieurs centaines de milliers de collaborateurs. Une entreprise appartient au secteur secondaire (industrie), les trois autres sont des entreprises majoritairement composées de travailleurs du savoir, donc du secteur tertiaire et plus particulièrement représentatives du domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Dans cette phase pionnière⁵⁴, cette prédominance n'est pas surprenante mais reste à nuancer par le fait que, venant de ce domaine des TIC, nous avons eu plus de facilité à y obtenir des témoignages directs.

Cet échantillon n'est évidemment pas représentatif : il ne s'agit donc pas ici d'un sondage. Cette limite étant posée, nous avons pu, grâce à des contacts dans l'écosystème conseil/éditeurs/intégrateurs, prendre connaissance d'autres cas clients, sans ayant pour le moment réussi à les interviewer.

Dans cet ensemble plus large, l'industrie est assez largement représentée, ce qui abonde dans le sens de notre remarque précédente autour de la sur représentativité des entreprises du domaine des TIC dans notre 'échantillon' de cinq cas détaillés.

Au second trimestre 2010, les tendances en France sur ce sujet novateur des réseaux sociaux dans l'entreprise montrent :

- Une prédominance très large du privé : le seul cas connu dans une collectivité territoriale est un conseil général qui ne communique pas sur le sujet,
- Une prédominance des structures internationales,
- Une majorité de groupes de taille importante (dix mille collaborateurs et au-delà), ce qui n'exclut pas, marginalement, des initiatives de petites et moyennes structures.

Nous nous recentrons maintenant sur nos cinq cas d'usage.

En matière d'enjeux et d'approche, le **cas d'usage 5**, de l'entreprise industrielle résonne différemment des quatre autres. Son objectif majeur est de 'socialiser' son système de

⁵⁴ Voir à ce sujet l'annexe 4 : le cycle des technologies émergentes

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

management des connaissances antérieur, permettant ainsi de se recentrer sur les personnes sans négliger pour autant les contenus.

Seuls les contributeurs (cadres et techniciens) y ont accès, d'ailleurs avec une incitation très forte, voire une objectivation financière. Le cadrage est la règle dans cette approche, ce que nous n'exprimons pas comme un jugement de valeur : c'est le choix d'une entreprise à un moment donné dans son contexte interne et concurrentiel externe. Ce souci du cadrage se matérialise par exemple ainsi :

- La création d'une communauté n'est pas laissée à la libre initiative de chaque collaborateur,
- L'inscription à une communauté est décidée par le management.

Nous sommes là dans un système de communautés fermées et contrôlées. L'objectif est opérationnel, les résultats le sont également et l'imprévu, au sens positif de l'innovation par exemple, est bien peu probable.

La stratégie n'est clairement pas de mettre le réseau social au cœur de la stratégie de communication interne, d'évolution des pratiques managériales, de partenariats ou d'innovation collective avec degré de liberté.

Le **cas d'usage 2** démontre l'usage des réseaux sociaux dans un contexte certes très cadré comme le précédent, mais entre une entreprise et ses partenaires. L'enjeu est ici de mettre en place des communautés de pratique mais aussi d'intérêt.

Les partenaires ne sont pas en concurrence et ont autant intérêt que l'entreprise à faire progresser leurs pratiques commerciales sur leur marché et leur expertise technique sur les produits. Le cas démontre également la capacité qu'a eue cette entreprise à élargir son réseau social interne (confère le cas d'usage 1).

Le **cas d'usage 3** concerne une PME du conseil et de l'ingénierie qui a progressivement 'socialisé' ses solutions assez basiques de capitalisation et de partage de connaissances. Elle mixe une approche assez libre d'échanges entre tous les collaborateurs, avec une composante plus cadrée et contrôlée, ce qui pourra rassurer ses clients quant à la confidentialité sur la nature et le contenu des projets menés chez eux par ce cabinet conseil.

L'entreprise est jeune, une majorité de ses collaborateurs l'est également, et il semble bien que la culture du partage y soit largement répandue. Cette solution collaborative améliorée de quelques mécanismes de socialisation et d'un annuaire riche est au cœur de sa stratégie.

Enfin, les **cas d'usage 1 et 4** possèdent certaines similitudes. En particulier, le réseau social est ouvert à tous, une liberté complète est laissée aux collaborateurs. L'aspect documentaire n'en est pas exclu et la finalité majeure, au-delà de la communication interne, est l'innovation collective.

Il est intéressant de constater l'articulation, dans le cas d'usage 4, entre le pouvoir d'expression d'une communauté (au travers de ses résultats) et le pouvoir de position de l'expert et/ou du management dans son rôle de validation de la suite à donner aux résultats.

Dans ces deux cas, le réseau social est au cœur de la stratégie de l'entreprise par sa capacité à mobiliser, à faire grandir les connaissances et à transformer les collaborations en actions.

VI- Exemples concrets de projets en cours dans les entreprises

Nous décrivons en annexe deux exemples d'entreprise ayant engagé un projet de mise en place d'un réseau social dans deux contextes très différents, dont nous proposons une synthèse ci-dessous.

Le **cas projet 1** provient d'une grande entreprise qui a décidé de procéder prudemment par étapes, eu égard à sa culture et aux freins potentiellement plus importants qu'ailleurs liés à des réglementations contraignantes.

L'impulsion est donnée par une équipe de la direction de la communication, dont le premier objectif est d'améliorer la communication interne par la mise en place d'un Intranet collaboratif. Elle pressent que l'étape suivante, la mise en place d'un réseau social proprement-dit, permettra l'apparition d'autres usages, en particulier la mobilisation d'experts dans deux contextes : la résolution de problèmes et la constitution de groupes microprojets sur de très courtes périodes.

Le **cas projet 2** émane d'une très petite structure. Elle souhaite tourner le réseau social vers l'extérieur et le mettre au cœur de sa stratégie de fidélisation, en proposant un espace de confiance pour partager des informations et pratiques entre parties prenantes d'un même domaine, dans la continuité de voyage d'affaires.

La solution technique couvre à la fois le site internet institutionnel et les espaces internes dédiés aux communautés.

L'impulsion est donnée ici par le dirigeant lui-même.

VII- Quels enseignements en tirer ?

En combinant nos lectures professionnelles, les retours d'expérience et projets en cours décrits en annexe, nous devrions être désormais en capacité de répondre ou de donner des pistes de réponse aux questions posées en introduction.

Des questions complémentaires sont apparues au cours de nos réflexions et de nos observations : certaines ont trouvé leur réponse, d'autres demeurent ouvertes et seront à traiter au-delà de ce temps de mémoire professionnel, dans nos lectures ultérieures et notre pratique conseil de demain.

Utilité ou mode ?

« A quelle étape en sommes-nous de la mise en place de réseaux sociaux dans l'entreprise : expérimentation exploratoire ou intérêt désormais avéré des entreprises ? »

Si la question ci-dessus concerne « l'intérêt avéré de toutes les entreprises », la réponse n'est pas certaine. En effet, nous ne sommes pas (ou pas encore) en face d'un phénomène de masse, répondant à des **besoins physiologiques** ou de sécurité avérés de toutes les entreprises, pour faire écho à l'analogie intéressante proposée par TISSEYRE entre la pyramide de Maslow et la pyramide des modes informatiques⁵⁵ (nous évoquons ici les deux premiers étages).

En revanche, la réponse est claire s'agissant des entreprises ayant témoigné : **aucune ne reviendra en arrière**, leur intérêt est avéré.

C'est une question centrale : les entreprises ont par le passé (et cela arrivera encore) été échaudées par un maigre voire nul retour sur investissement sur certains sujets, qui se sont révélés être des modes sans lendemain. De nouvelles approches stratégiques, de nouvelles méthodes de management, des technologies informatiques émergentes ont pu largement décevoir.

De ce point de vue, l'appréciation de l'utilité, donc de la contribution à la marche en avant de l'entreprise, est essentielle. Mais l'exercice est difficile et ne peut que se décliner au cas par cas dans chaque organisation.

Des **gains tangibles et mesurables** ont été identifiés, par exemple dans la rapidité de mise en place de groupe d'experts (identification et mobilisation)⁵⁶, dans l'émergence de projets novateurs dont certains n'auraient pas vu le jour sans réseau social⁵⁷ ou dans la croissance de chiffre d'affaires d'un rayon métier dans la grande distribution⁵⁸.

Mais la contribution est parfois moins ou non mesurable :

⁵⁵ TISSEYRE (1999) pages 26 et 27

⁵⁶ Cas d'usage 2 : un de ses partenaires a trouvé la solution pour un autre. Ils ne se connaissaient pas avant.

⁵⁷ Cas d'usage 1 et 4

⁵⁸ Dans cet exemple, le réseau social est utilisé pour mettre en relation des responsables de rayon 'produits de la mer' autour de partage d'expériences et de photographies, dans un contexte d'évolution de l'offre quotidienne.

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

- Premier cas, ses effets sont tangibles mais **non mesurables** car noyés dans un ensemble, par exemple dans des gains de chiffre d'affaires certes mesurés mais multifactoriels : le réseau social au service du management des connaissances est alors une composante d'une stratégie plus large, par exemple de croissance externe, de partenariats, d'externalisation,
- Seconde raison : la contribution a produit des effets **intangibles** et non mesurables, par exemple sur le sentiment d'appartenance des collaborateurs.

En tout état de cause, les entreprises étudiées se portent bien voire très bien, nous l'avons vérifié. Quand bien même il est, comme nous venons de le dire précédemment, parfois difficile de le démontrer précisément, ces entreprises font un lien entre leur performance et la mise en place de systèmes de réseaux sociaux au service du management des connaissances et de réseaux sociaux.

De fait, la question du « système générique ou système sur mesure » trouve assez naturellement sa réponse : les entreprises mettent en place des systèmes spécifiques, le générique ne semble pas être la règle. Elles ne partent pas toutes du même point en termes de culture du partage et d'existant opérationnel, et elles ne se donnent pas toutes les mêmes objectifs.

Pour simplifier, à la différence d'un progiciel de gestion intégré (ERP) tendant à rendre les entreprises similaires, les réseaux sociaux sont une occasion intéressante pour elles de se différencier, à la fois en matière de pratique de management et de résultats (innovation par exemple).

Nous proposons d'organiser la suite de ce chapitre final autour des enseignements sur le plan culturel, humain, organisationnel et technique :

- En nous appuyant sur la synthèse, réalisée dans les deux chapitres précédents, des cas concrets et les projets, et pour faire écho à d'autres cas d'entreprise évoqués par ailleurs, en particulier lors de tables rondes, nous allons en tirer des enseignements généraux,
- Nous allons évoquer ensuite le point majeur du lien entre **culture** de l'entreprise, réseaux sociaux et management des connaissances,
- S'agissant d'un sujet encore pionnier, nous nous attacherons aux paramètres permettant d'établir un argumentaire de **vente** à destination d'un dirigeant,
- Enfin, considérant que l'acte de vente aura débouché positivement sur un projet, nous listerons les questions principales à se poser en matière de **stratégie**, puis de **cadrage**, enfin d'**accompagnement au changement**.

Collectif, collaboratif, coopération

Nous avons lu et entendu, parfois utilisés différemment par les auteurs et les intervenants, les termes de collectif, collaboratif, coopération. Nous les avons nous-mêmes utilisés tout au long de cette étude. Nous nous risquons maintenant à une tentative, probablement un peu simplificatrice mais utile, d'y donner notre propre interprétation à l'éclairage du management des connaissances et des réseaux sociaux.

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

Ce faisant, nous allons répondre à une des questions de notre introduction : « *Quels sont les positionnements respectifs des groupes projets (ou groupes de travail) et des réseaux sociaux dans l'entreprise ?* »

Les connaissances **collectives** sont la juxtaposition des connaissances individuelles. Par exemple, les systèmes traditionnels de management des connaissances permettent de cartographier, d'archiver, de transmettre l'assemblage des connaissances individuelles d'un collectif de travail impliqué dans un processus.

La **collaboration** dépasse cette idée d'assemblage et de juxtaposition, elle prend appui sur le savoir collaborer d'individus dans un groupe, permettant de faire émerger de nouvelles connaissances en vue de différentes finalités. Par opposition avec la coopération dont nous parlerons plus tard, la collaboration s'impose aux collaborateurs du fait de leur rôle permanent ou temporaire (projet) dans la structure.

S'agissant de la mise en action collaborative d'individus avec des représentations différentes et des intérêts plus ou moins convergents ou divergents, l'efficacité de la collaboration est variable. L'entreprise tente de réduire cette incertitude en demandant un **engagement**⁵⁹ à ses collaborateurs, par exemple en matière de coûts / délais / qualité. Cette 'obligation' à collaborer peut être vécue par les parties prenantes comme une contrainte forte, et se révéler contre-productive. Cette description négative ne doit pas occulter que l'entreprise, au travers de son management hiérarchique et fonctionnel, et de ses dispositifs de gestion de projet, dispose de leviers pour convaincre, en développant confiance et reconnaissance, et non contraindre.

Que peuvent apporter les réseaux sociaux à la collaboration cadrée que nous venons de décrire ?

Au-delà d'un outillage permettant à la communauté projet, par exemple, de mieux communiquer et capitaliser (par opposition aux outils antérieurs, mail et partage de fichiers), le réseau social peut apporter utilement à l'entreprise, au management et au chef de projet :

- Une identification des acteurs les plus pertinents pour composer le groupe, en terme d'expertise et de capacité à travailler ensemble (par exemple, sur leur activités passées mémorisées dans l'annuaire riche),
- Un apport ponctuel d'expert découvert et identifié grâce à sa réputation dans le réseau,
- Une socialisation des échanges induite par le jeu des conversations et l'autorégulation du groupe, telle qu'ont pu le constater les entreprises déjà engagées dans la démarche (nous reviendrons sur ce point en terme d'accompagnement au changement),
- Une veille collaborative assurée par des éléments externes au groupe, sous forme d'informations poussées aux membres du groupe par le jeu de leurs préférences déclarées,
- Une organisation des connaissances qui emporte l'adhésion, car la seule organisation des connaissances qui vaille est celle qui est choisie collectivement.

La **coopération** représente une forme 'douce' de la collaboration, avec une **autonomie** plus importante laissée aux participants de la communauté. Le management de la communauté est

⁵⁹ Cas d'usage 5 : indicateurs fixés à la communauté, avec objectifs financiers pour les animateurs et parfois pour les participants.

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

naturellement de la responsabilité de celui (ou de l'un de ceux) qui a été à la création de la communauté. Son challenge est de maintenir l'intérêt et la participation des acteurs, libres d'y rentrer mais aussi d'en sortir.

Certaines problématiques de la collaboration cadrée telles que le savoir converser, l'autorégulation demeurent dans le mode coopératif. Le jeu des acteurs peut y être différent, certains pouvant se montrer intéressés à une mise en avant leur permettant une progression dans l'entreprise. Cet enjeu individuel, qui n'est pas critiquable en soi et peut tenter en particulier le créateur/animateur de la communauté coopérative, ne doit pas provoquer une dérive vers une appropriation mal intentionnée de la 'paternité' des bonnes idées et des résultats du travail. La confiance dans la durée est à ce prix.

Collaboration et coopération ne s'opposent pas. Elles correspondent à deux modes d'organisation du travail en commun, avec des modes opératoires et des objectifs différents.

Intranet, communautés, réseaux sociaux

Nous avons identifié des **étapes** à l'appropriation des entreprises, que certaines, par leur culture, respecteront pas à pas mais que d'autres sauteront pour aller directement à la mise en place d'un réseau social très ouvert et très largement coopératif.

Pour schématiser, les étapes sont les suivantes :

- D'un intranet descendant à un intranet participatif,
- Mise en place de communautés de pratique fermées au sein d'un réseau social,
- Mise en place de communautés ouvertes.

L'étape de mise en place d'un intranet participatif permet d'impliquer assez légèrement les collaborateurs, qui peuvent réagir mais non publier⁶⁰. C'est également ce que propose à ses collaborateurs une multinationale française en cosmétique⁶¹.

Pour les collaborateurs et le management, cette première marche peut être utile à la prise de conscience d'une différence fondamentale entre la diffusion de l'information et le management des connaissances. La diffusion de l'information est essentiellement un acte organisationnel et technique, le management des connaissances (communautés, réseaux sociaux) est un acte managérial fort, que ce soit au sein de l'entreprise ou en matière d'entreprise étendue (l'entreprise et ses partenaires).

Pour une direction générale et son management, il est essentiel de bien communiquer, en matière de contenu et de méthode ; la conception et la communication de certains messages représentent bien un acte de management mais, cela étant posé, la diffusion de l'information au sein de l'entreprise est un acte à dominante organisationnelle et technique.

Le management des connaissances, avec ou sans réseau social, a évidemment une dimension organisationnelle et technique, mais c'est un acte managérial beaucoup plus fort. Un intranet participatif, qui n'est pourtant qu'une première marche assez succincte, impose que le management ne peut se satisfaire d'envoyer un message à ses collaborateurs : il faut écouter, analyser, tirer des enseignements des notations et commentaires qui en découlent.

⁶⁰ Cas projet 1

⁶¹ LUPIERI (2009) page 27

La mise en place de communautés est une marche supplémentaire, l'acte managérial est encore plus fort. Que les communautés soient fermées ou plus ouvertes, l'entreprise a un rôle fondateur puis d'accompagnement dans le développement du **sens** et de la **confiance**. Elle a également un devoir de cadrage en interne ou avec ses partenaires, par exemple en matière de cartographie des connaissances, s'agissant de communautés fermées pour conduire des projets, ou de partageabilité des connaissances.

C'est la raison pour laquelle une étape ne supprime pas nécessairement la précédente : la mise en place de communautés ouvertes ne supprime pas le besoin vital de certaines entreprises de contrôler le partage et la diffusion de certaines connaissances dans des systèmes fermés⁶².

En introduction, nous posons un point de vocabulaire : « *Devons-nous continuer à parler de 'réseau social' ou revenir au terme de 'communautés de pratique', notion antérieure à l'apparition des réseaux sociaux, désormais appuyées par une technologie et des usages facilitateurs ?* ».

Ce point de sémantique s'est éclairci pendant nos lectures et notre analyse des retours d'expérience : le terme de réseau social semble admis ; la communauté représente un groupe plus ou moins ouvert de personnes centrées sur une thématique, un problème au sein du réseau social global de l'entreprise. Les deux termes cohabitent.

Le contenu et la personne

Le management des connaissances, nous l'avons expliqué dans le chapitre qui y est consacré, a été longtemps un système centré sur le document. Ce n'est pas critiquable et l'intérêt de la capitalisation documentaire demeure, mais les entreprises y ont connu plus d'échecs que de réussite : trop statique, fonds documentaire pas ou trop peu actualisé (tâche supplémentaire vécue comme contraignante), saturation des destinataires par des contenus non ciblés, etc.

Le réseau social apporte une dimension complémentaire en se focalisant sur la **personne**. Nous avons montré les principes fondateurs que sont notamment la création de son identité numérique, de la transparence sur son activité et de la capitalisation automatique sur ses collaborations passées dans un annuaire en perpétuel enrichissement, le tout dans une optique de mise en relation et de 'mise en conversation'.

Nous avons expliqué que la finalité du contenu, qui n'est pas systématique mais peut être incontournable dans de nombreux contextes de communautés fermées par exemple, n'est pas contradictoire avec un système basé sur les personnes. L'un, moins formel, peut faciliter l'émergence et la pertinence de l'autre, plus cadré.

En effet, le développement du capital social de l'entreprise (entre ses collaborateurs, avec ses partenaires) favorise les processus d'échange et d'apprentissage, donc le développement du capital intellectuel.

Concrètement :

⁶² Dans tous les cas d'usage, et plus particulièrement marqué dans les cas d'usage 3 et 5

- Le réseau social est un système lui-même en apprentissage, la capitalisation de l'activité de ses membres et la mécanique conversationnelle lui permettant, par exemple, d'apprendre « qui est l'expert de quoi »,
- Le réseau permet de passer du général au ciblé et du 'au cas où' au 'au bon moment' (libre traduction de 'just in case' et 'just in time') : je choisis de ne recevoir que ce qui m'intéresse et peut me faire progresser dans mes collaborations ou coopérations (veille par exemple).

La dimension 'centré sur la personne' se matérialise ainsi dans le vocabulaire : on parle d'outil de gestion de contenu mais d'**environnement** de la communauté, et non d'outil, dans un réseau social. Les témoignages des utilisateurs⁶³ dans le cas d'usage 1 confirment ce point de vue : la communauté, éclatée géographiquement sur tous les continents, choisit sa charte graphique, ses images, vidéos, ses enchaînements d'écran. Bref, elle fait en sorte de se sentir chez elle.

Les enseignements clés nous semblent pouvoir être résumés ainsi :

- Le réseau social met le collaborateur au centre, l'annuaire est donc logiquement au centre également,
- La direction générale a la responsabilité de donner du sens et de supporter,
- Le réseau social, à la condition qu'il soit bien introduit et supporté, met au service du management des connaissances un environnement plus facilitant pour la collaboration et pour la coopération,
- Le réseau social est, bien plus qu'un outil de communication, un élément de la stratégie basée sur le développement conjoint du capital intellectuel et du capital social,
- Le réseau social joue un rôle de captation, de filtrage et de transmission en réseau d'informations internes et externes,
- Les enjeux métiers majeurs sont l'innovation et la résolution des problèmes,
- Le réseau social entre dans l'organisation, il y a des impacts et il est impacté par elle,
- Les systèmes de gestion (ERP) rendent les entreprises similaires, les réseaux sociaux les différencient.

Nous vous proposons de donner notre éclairage sur des points particuliers et opérationnels : la culture, la vente du projet et sa mise en place.

1 Réseaux sociaux et culture d'entreprise

Nous souhaitons évoquer un souvenir personnel, concernant l'introduction d'une nouvelle technologie dans l'organisation. Au milieu des années 90, les entreprises (en tout cas une grande majorité d'entre-elles sur une assez courte période de 3 à 4 ans) ont mis en place des systèmes de **messagerie électronique** internes, ouverts par la suite et peu à peu à Internet, au fur et à mesure que les acteurs de l'entreprise y ont découvert la présence d'informations et d'applications métiers utiles.

Rendue possible par la multiplication du nombre d'ordinateurs individuels, l'ouverture d'un système de messagerie interne a bouleversé les habitudes et a posé des problèmes chez les

⁶³ Entendus dans une vidéo présentée dans une table ronde mais pas disponible publiquement.

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

managers intermédiaires voire de direction, managers que nous qualifions à l'époque de 'manager bannette'.

Ce type de manager, illustrant la formule « l'information, c'est le pouvoir », contrôlait avec son assistante l'arrivée de tous les documents (courriers externes, internes, fax) avant de les envoyer vers les bannettes des managers intermédiaires, qui reproduisaient évidemment ce comportement.

Si le fax, centralisé sur une ou deux machines dans le service, avait pu rentrer dans le système de contrôle, il était évident que la messagerie sur le poste de chaque collaborateur allait poser un problème insurmontable. Si certains ont su lâcher prise et ont anticipé l'issue inéluctablement perdue de cette bataille du contrôle, d'autres ont résisté longtemps avant d'accepter que la messagerie soit installée sur les postes de LEURS employés.

Leur réticence aura duré tant que leur isolement leur était supportable et que leur performance (personnelle ou celle de leur direction ou service) ne s'en trouvait pas dégradée. Ils ont fini par se résigner à abandonner la lourdeur du contrôle de l'information et à entrer dans le circuit de l'information numérique, quand des pans entiers de la communication interne ont basculé en numérique.

Nous avons évoqué ce sujet pour témoigner des résistances parfois fortes à très fortes dans la mise en place d'une communication transversale. Nous anticipons ainsi que la mise en place de communautés fermées et, à fortiori, ouvertes au sein de réseaux sociaux générera des difficultés au moins aussi grandes.

Nous l'avons déjà évoqué : l'homme est un animal social depuis la nuit des temps, sa survie en dépendait. Alors comment se fait-il que l'entreprise ait réussi à bâtir autant de barrières à la communication et à la collaboration ?

Nous ne développerons pas profondément ce point dans ce chapitre, tout au plus pouvons-nous évoquer quelques raisons :

- La culture de la compétition interne a longtemps été la règle, et elle commence souvent dans le comité de direction lui-même ou entre unités d'affaire⁶⁴,
- La culture du contrôle est fortement promue,
- La logique industrielle est plus développée que la logique de réseau,
- La culture du droit à l'erreur est sous-développée,
- La culture de l'expérimentation l'est également.

La question de sa **prédisposition** à la mise en place de communautés de pratique dans des réseaux de socialisation de leurs collaborateurs doit donc être impérativement traitée par l'entreprise. Cette question est encore plus cruciale s'agissant de communautés ouvertes en mode coopératif.

Si les conditions ne sont pas remplies, les communautés ne survivront pas plus que quelques semaines ou quelques mois : l'entreprise tentée de faire du 'réseau social qui lave plus blanc'

⁶⁴ Nous avons un souvenir précis, en tant que client, de mise en concurrence de deux unités d'affaires (Business Unit) du même fournisseur dans un appel d'offre. Le fournisseur a, depuis, largement supprimé ces silos.

(‘social networking washing’⁶⁵) prend un risque très fort de contrecoup et d'image interne dégradée.

Que doit donc vérifier ou anticiper l'entreprise ? Elle doit vérifier sa capacité actuelle (ou en devenir) à :

- Développer l'autonomie, la reconnaissance et la confiance des ses collaborateurs,
- Savoir ‘lâcher prise’ tout en manquant l'articulation entre pouvoir d'expression et pouvoir de position.

La **confiance** est un élément clé que nous souhaitons développer à ce stade : pour qu'un réseau social vive et produise des effets (rappelons-le, des effets métiers utiles à l'entreprise), les collaborateurs, ou un nombre significatif d'entre eux, vont collaborer donc s'exposer.

La confiance ne se décrète pas. Nous aimons assez l'image du toboggan pour enfants pour évoquer ce point : la confiance se gagne marche après marche pour atteindre le meilleur niveau possible ; mais la confiance peut tomber très vite, à la vitesse de la glissade du toboggan, en cas d'erreur de management. Ceci est vrai à l'échelle d'une petite équipe et l'est autant au niveau de l'entreprise.

Nous évoquerons plus largement ces facteurs de succès dans la section ‘stratégie du projet’ de ce chapitre.

2 Vente du projet

Comment expliquer, comment convaincre un dirigeant, un comité de direction ?

Nous prenons ici le rôle d'un acteur interne (conseil interne) ou externe (cabinet conseil ou éditeur de logiciel par exemple).

Le niveau de pression varie d'un secteur à l'autre mais, globalement, le quotidien et le court-terme sont très prégnants. Nous pensons ici, par exemple, aux pressions d'un actionariat privé parfois trop préoccupé par le court-terme, ou d'une administration ou collectivité territoriale soumise aux aléas de changements fréquents de réglementation, d'impératifs conjoncturels liés à des cycles électoraux par exemple.

Est-il possible d'imaginer que le dirigeant va décider de lui-même, un matin au réveil : « aujourd'hui, je mets un réseau social en place dans mon organisation ! »

La probabilité est assez faible, l'idée viendra plus certainement de l'extérieur. Nous pouvons tenter de lui expliquer que le réseau social est un ‘local à café virtuel’ où ses collaborateurs pourront échanger de façon informelle. Si cette analogie n'est pas stupide, l'argument risque d'être un peu court.

Comment, donc, attirer l'attention sur une démarche pouvant apparaître de prime abord essentiellement humaniste : remettre du liant avec un réseau social ?

⁶⁵ Nous prenons la liberté de cette formule en référence à l'anglicisme affecté à l'usage trop marketing parfois du développement durable : le green washing. Précisons que washing est utilisé en contraction de whitewashing.

La réponse à cet acte de vente est évidemment spécifique à chaque organisation. Nous n'avons pas toutes les clés et la pratique nous manque, mais nous tentons tout de même l'exercice d'identifier quelques arguments de 'vente' à adapter à chaque contexte.

Le point central sera de témoigner que les **opportunités** l'emportent sur les risques, en nous appuyant sur des exemples concrets de réussite dans des contextes suffisamment proches, s'ils existent, ou dans d'autres contextes. Nous avons cité précédemment quelques exemples de gains tangibles et mesurables, qui pourront utilement être expliqués à l'entreprise : innovation, veille collaborative, résolution rapide de problèmes, etc.

S'agissant de gains tangibles ou intangibles, mais non mesurables, les arguments qualitatifs pourront porter sur le rapprochement d'équipes très éloignées dans un contexte multi sites⁶⁶, sur l'ouverture d'un espace d'expression interne moins exposé qu'un réseau social externe⁶⁷, sur la fidélisation de collaborateurs acceptant difficilement de ne pas trouver cet environnement d'expression dans leur entreprise⁶⁸.

Concernant la complexité technique, l'argument de l'**expérimentation** « agile » est porteur : en effet, une phase pilote avec quelques pionniers éprouvant des usages limités et utilisant un système hébergé à l'extérieur de l'entreprise permet d'expérimenter rapidement et sans coût élevé de mise en œuvre.

L'acte de vente ne doit pas oublier d'attirer l'entreprise sur les préalables et les risques, ce que nous avons développé dans la section précédente, et lui souligner clairement que le coût n'est pas dans la technique mais dans l'**accompagnement**, que nous préciserons ultérieurement.

Pour terminer ce point de la vente, à qui « vendons-nous » ?

Idéalement, la direction générale est le 'client' idéal et transverse de cette action d'explicitation et d'argumentation. Dans la réalité, nous l'avons constaté dans les cas détaillés en annexe et dans d'autres témoignages, ce sujet peut être à l'initiative de différents acteurs, la direction de la communication, la direction des ressources humaines, la direction des systèmes d'information, de la direction commerciale. Dans ce cas, nous devons nous assurer que l'aspect transverse du management des connaissances et des réseaux sociaux est bien compris.

3 Stratégie et cadrage du projet

La stratégie doit porter sur l'identification des enjeux et objectifs, puis y aligner les aspects humains, organisationnels, culturels et techniques de la collaboration et de la coopération.

Comme pour l'acte de vente, la stratégie dépendra de nombreux paramètres, y compris des considérations géographiques et de taille d'entreprise. Nous proposons de parcourir néanmoins la liste des questions à se poser par une entreprise à ce stade amont d'un projet de mise en place. Nous considérons ici qu'une phase pilote d'expérimentation agile a été réalisée pour valider la démarche sur un premier ensemble.

⁶⁶ Certaines entreprises laissent des communautés se créer sur des centres d'intérêt du domaine privé

⁶⁷ BERTHELOT (2009) : un acteur majeur dans le domaine des transports en commun va mettre en place un réseau social pour, au moins, répondre au constat de création de communautés par ses salariés sur Facebook

⁶⁸ On cite souvent la génération Y, les 20-35 ans, à ce sujet, mais la généralisation à toutes les générations est engagée

Sur le plan des enjeux et des objectifs, l'entreprise devra répondre à la question du « **pourquoi collabore-t-on ?** ». L'acte de vente, suivi de la phase pilote, aura permis une première approche de ce qui est, idéalement, utile et rapidement atteignable dans un premier temps, puis des autres finalités métiers et objectifs opérationnels de la collaboration et de la coopération.

Concernant les aspects culturels, que nous avons assez largement évoqués précédemment, l'entreprise procédera à une estimation de ce que nous avons appelé sa prédisposition, au travers d'une analyse de sa **maturité** sur sa capacité à développer l'autonomie, la reconnaissance, la créativité et la confiance des ses collaborateurs, et à savoir 'lâcher prise' tout en manquant l'articulation entre pouvoir d'expression et pouvoir de position.

Sur ce dernier sujet qui peut sembler paradoxal (lâcher prise et garder le contrôle), l'entreprise apprendra probablement 'en avançant', réajustera ses pratiques au fil de l'expérimentation. Un cadrage initial semble indispensable tout de même : en particulier, il conviendra d'établir des **règles du jeu** des communautés pour permettre l'**autonomie** et non l'indépendance.

Le lâcher prise signifie ne pas considérer ses collaborateurs, donc les communautés, en simples exécutants ; mais le lâcher prise ne doit pas être synonyme d'abandon, y compris dans le cadre des communautés ouvertes⁶⁹.

Les autres sujets sont essentiellement des sujets d'accompagnement au changement des collaborateurs, et du management à tous les niveaux, que nous évoquerons dans la section suivante.

Si l'entreprise doit répondre à la question du pourquoi, elle doit se poser également la suivante : « **Sur quoi collabore-t-on ?** ».

Pour l'entreprise, la réponse n'est pas prégnante dans le cadre des communautés ouvertes et sans objectifs imposés, qui par essence se montent sur une thématique librement choisie et sont susceptibles d'évoluer par le jeu des influences collectives. Dans les autres communautés fermées, en revanche, l'entreprise a donné dans la phase du 'pourquoi' des objectifs qui vont déterminer les connaissances et compétences à partager. Cette double analyse, **cartographie** et **partageabilité**, représente un moment important du cadrage.

Nous rappelons ci-dessous le cas particulier de la partageabilité dans une communauté de type contractuel (l'entreprise avec ses partenaires), qui impose de déterminer :

- Les connaissances privées et confidentielles, stratégiques et à ne pas divulguer,
- Les connaissances privées mais partageables dans l'entreprise étendue,
- Les connaissances publiques.

Enfin, la dernière question, après le pourquoi et le sur quoi, porte sur le comment : « **Comment collabore-t-on ?** ».

A l'échelle d'une communauté, les réponses précédentes au 'pourquoi' et au 'sur quoi' déterminent le niveau de confidentialité, donc son niveau d'ouverture et de degré de liberté.

⁶⁹ Nous faisons référence au cas d'usage 4, intéressant sur l'articulation entre pouvoirs d'expression et position

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

Concernant la gestion des ressources, la réponse sera très variable, en fonction du niveau d'engagement demandé par l'entreprise ou l'entreprise étendue (collaboration ou coopération), ses principes de recours ponctuel (ou non) à des ressources supplémentaires.

Concernant la vie quotidienne, la communauté doit être animée. Le niveau d'engagement demandé aux participants dépend là aussi de la nature de la collaboration ; dans une communauté fermée pilotée par objectifs, l'animateur, appelons-le chef de projet, est celui qui rappelle chacun à ses engagements, par exemple le délai de réponse d'un expert à une question.

Plus globalement, le réseau social et ses communautés nécessitent un pilotage. Idéalement, la gouvernance doit prendre sa source au plus près de la direction générale. Par ailleurs, la mise en place d'une communauté d'animateurs leur permettra d'échanger sur leurs pratiques et d'identifier les signaux faibles nécessitant des adaptations d'organisation, des actes managériaux (par exemple, en matière de reconnaissance pécuniaire ou par valorisation).

Accompagnement au changement

Nous avons évoqué précédemment notre souvenir de l'introduction de la messagerie électronique. Concernant les usages, des **dérives** sont apparues rapidement. Elles ont été et sont souvent toujours largement répandues dans les entreprises, générant une série de formules parfois très imagées :

- « *Pourquoi je suis dans la liste, ça ne me concerne et ne m'intéresse pas !* »,
- « *Tu as vu, il a fait 'copie à la planète' !* », en clair, je me sens pris(e) en otage ou désigné(e) à la vindicte générale,
- « *Tu crois que je dois archiver ça de mon côté ?* », les règles de gestion documentaire ne sont pas claires,
- « *Ça y est, il m'a encore envoyé le singe sur mon épaule ...* », en clair, il me transfère par mail et sans concertation une responsabilité et une charge de travail.

A l'évidence, l'introduction d'un réseau social et de communautés pourra générer les mêmes dérives, l'autorégulation n'excluant pas de se donner les moyens d'un bon démarrage sur des bases les plus saines possibles. Collaborer est plus difficile que communiquer.

Nous n'exposerons pas ici de catalogue de **formation** détaillé, mais nous observons que la mise en place doit faire l'objet d'un accompagnement répondant à trois objectifs majeurs :

1. Ciblant les participants : Faciliter leurs usages et assimiler les règles du jeu : apprendre à collaborer, courtoisie, etc.,
2. Ciblant les animateurs de communauté : Apprentissage de l'animation,
3. Ciblant le management : Comportements managériaux favorisant le travail collaboratif.

Si toutes ces populations sont à former ou informer, la population managériale requiert une attention particulière. Nous avons noté dans le cas d'usage 4 le soin qui y a été apporté, s'agissant d'un coaching ascendant⁷⁰. Plus globalement, les problématiques de confiance, de reconnaissance, de créativité, d'autonomie, d'équilibre entre contrôle et lâcher prise sont à faire partager avec les différents niveaux de management : c'est toute la culture de l'entreprise dont il est ici question.

⁷⁰ Les ambassadeurs initiaux du projet ont été invités à convaincre les 300 managers du haut de l'organigramme.

La densité de ce travail de persuasion et d'imprégnation sera évidemment très dépendante du niveau de départ de culture du partage. Une entreprise cloisonnée aura probablement intérêt à se donner des enjeux et objectifs assez limités au départ, avec une approche progressive selon les trois étapes précédemment décrites : Intranet participatif, mise en place de communautés de pratique fermées au sein d'un réseau social, mise en place de communautés ouvertes.

Nous avons observé dans les cas concrets d'entreprise que la formation technique (au sens classique de la maîtrise d'un logiciel) n'est pas utile ou ne l'est que très marginalement pour des utilisateurs vraiment débutants avec un poste de travail. Finalement, cette observation ne doit pas nous étonner : qui a été formé à Facebook, LinkedIn, Viadeo ou Twitter ?

En revanche, les témoignages démontrent l'utilité d'informer et de former pour donner du **sens à la démarche**, pour apprendre le savoir converser/collaborer/coopérer ou le savoir manager. La mise en place de petits ateliers de lancement est couramment pratiquée.

Cette présentation générique de formations ne doit pas occulter des besoins additionnels ou sur mesure, que l'entreprise aura tout intérêt à identifier. Une communauté ouverte s'animera un peu différemment d'une communauté fermée, nous en avons déjà expliqué les différences. La finalité d'une communauté peut nécessiter des compétences plus poussées, par exemple dans la conduite de projets d'innovation.

Cadrage technique du projet

Nous souhaitons ici aborder des aspects plus techniques, s'agissant d'un projet de management et d'organisation certes, mais dont il ne faut pas occulter la composante technique systèmes d'information. Nous éviterons de rentrer dans des détails trop techniques.

L'enjeu de ce cadrage technique est évidemment de déterminer le meilleur outil pour supporter l'ensemble. La définition des objectifs opérationnels est un préalable indispensable. L'entreprise ne devra pas hésiter à remettre en cause les premiers choix effectués dans la phase pilote au double éclairage du bilan effectué et d'ambitions ayant évolué.

La solution retenue sera issue d'un choix dans trois grandes options :

1. 'socialiser' une brique déjà existante dans le système d'information,
2. développer en interne une solution complètement nouvelle (ce qui ne sera probablement possible que pour de très grandes entreprises),
3. aller chercher une solution externe, qu'elle soit de type progiciel ou logiciel libre⁷¹.

Le lieu d'hébergement, proche ou éloigné du système d'information existant, dépendra de l'intensité du couplage entre le nouveau système et le système d'information existant. Un couplage nul ou très faible militera pour un hébergement éloigné et externe chez un prestataire spécialisé dans les réseaux sociaux.

Pour le déterminer, l'entreprise aura utilité à traiter certains points :

- Que souhaite-t-elle récupérer dans l'existant (par exemple, la matière première documentaire) ?

⁷¹ Voir à ce sujet les définitions dans le chapitre 'les réseaux sociaux', page 30

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

- Dans le cas d'une solution nouvelle, quel niveau d'intégration envisage-t-elle avec le système existant : annuaire, incorporation régulière de données métiers issues de ses progiciels de gestion intégrés et clients, etc. ?

Ces questions d'**architecture** fonctionnelles et techniques sont fondamentales et les fournisseurs de solutions de réseaux sociaux et de management des connaissances l'ont bien compris. De solutions initialement non ou peu corrélées au système d'information, ils les ont faites évoluer vers des solutions en capacité d'intégrer des données structurées et non structurées d'origine diverses. La tendance semble être, s'agissant de l'usage des réseaux sociaux au service du management des connaissances, à l'arrivée de plate-forme intégrées.

Nous venons d'en faire la démonstration : l'entreprise, sauf à mettre en place des réseaux sociaux complètement déconnectés du système d'information préexistant, devra impliquer sa direction des systèmes d'information en amont.

Il est fort probable que le portail du collaborateur de demain sera une agrégation de ses applications métiers, de ses communautés professionnelles (le réseau social de l'entreprise ou de l'entreprise étendue à ses partenaires et clients), des ses communautés interprofessionnelles (le réseau social de ses associations professionnelles, au titre de l'entreprise ou en son nom propre) et de ses communautés personnelles.

De même, les technologies et les usages continueront à évoluer : moteurs de suggestion et de recommandation, WEB sémantique appelé également WEB 3.0, etc.

Ces évolutions, synonymes de richesse d'usage pour le collaborateur donc pour l'entreprise, impliquent une complexité technique que seule les compétences d'une direction des systèmes d'information sauront résoudre.

Enfin, comme elle l'avait fait à l'occasion de l'introduction de la messagerie et de l'Intranet, l'entreprise sollicitera un **éclairage juridique** sur différents sujets :

- les conditions générales d'usage (CGU) du réseau social,
- le niveau atteignable de délégation de l'entreprise vers les participants (éditeur, juridiquement très impliquant, ou hébergeur, qui l'est moins),
- les conditions de conservation de données en cas de départ d'un collaborateur.

Ces sujets juridiques seront à traiter avec au moins autant d'acuité dans le cas d'un réseau social à destination de ses partenaires.

Conclusion

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

Nous espérons l'avoir clairement démontré, en particulier dans la synthèse des enseignements tirés de nos lectures et des retours d'expérience d'entreprise.

Placer le collaborateur au centre en tant qu'acteur identifié, comme l'internaute l'est devenu sur Internet, tels sont les enjeux humaniste et métier de l'entreprise. En effet, le développement de son capital social, entre ses collaborateurs voire avec ses partenaires, favorise les processus d'échange et d'apprentissage, donc le développement de son capital intellectuel.

Nous avons expliqué que l'entreprise ne peut se satisfaire d'une mise en place technique :

- Le management des connaissances, en particulier dans une organisation de travailleurs du savoir, est vital pour sa pérennité et son évolution,
- Le réseau social, interne ou avec ses partenaires, doit être un des pans de sa stratégie de développement de son capital humain.

L'entreprise prendra soin d'aligner ses objectifs à son niveau de maturité dans la culture du partage, donc à sa capacité à développer et entretenir l'autonomie mais aussi la **confiance** de ses collaborateurs. Ils s'exposent en effet fortement dans les réseaux sociaux : identité, transparence de l'activité. L'entreprise réussira en donnant et répétant le sens, en travaillant la reconnaissance et, plus globalement, grâce aux managers à tous les étages de la structure.

Elle veillera attentivement à faire évoluer ses managers, culturellement habitués à la gestion, au contrôle ou à l'expertise, vers des postures de facilitation et d'animation dans le savoir collaborer et le savoir coopérer.

Entre deux extrêmes, l'inatteignable don de soi désintéressé ('porter à la connaissance de') et l'inacceptable mal-être ('condamnés à travailler ensemble'), l'entreprise, dans un effort managérial de tous les jours, gagnera si elle développe l'intérêt commun d'une majorité d'acteurs. En articulant le mieux possible le pouvoir d'expression des communautés de pratiques et de savoir et le pouvoir de position de la structure, l'entreprise réussira à faire vivre en son sein une **communauté d'intérêts**.

La problématique est à la fois culturelle, humaine, organisationnelle et technique. Le consultant ou une équipe de consultants, selon la taille et le niveau de transformation en jeu, ont et auront des opportunités d'accompagnement des entreprises, sur ces trois questions :
« *Pourquoi collabore-t-on ? Sur quoi collabore-t-on ? Comment collabore-t-on ?* »

A titre personnel, ce mémoire m'a permis de découvrir des auteurs dont la lecture m'aura durablement marquée et de travailler deux sujets, le management des connaissances et les réseaux sociaux, auxquels j'ai décidé, au-delà de ce temps académique, de consacrer de la veille et de l'approfondissement.

Si les contours de l'offre conseil demeurent à dessiner, l'intention de la développer est réelle.

Bibliographie

DOCUMENTS IMPRIMES :

ALBERT, Eric. La question de management : quand l'organisation défaille, mieux vaut miser sur la relation humaine. Paris : Les Echos, 2010, numéro du 5 janvier.

BARNES, John A. Class and Committees in a Norwegian Island Parish. 1954, Human Relations, n° 7 : fiche de lecture réalisée par les agrégatifs de sciences économiques et sociales de l'ENS Cachan, 2005, from http://socio.ens-lsh.fr/agregation/reseaux/reseaux_fiches_barnes_1954.php

BOUGHZALA, Imed, DUDEZERT, Aurélie, Dir. Vers le KM2.0 : Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs. Paris : VUIBERT, 2008 (Entreprendre Informatique), Introduction et première partie (KM et travail collaboratif). ISBN 978-2-7117-6936-0

CARRE, Philippe. L'Apprenance : vers un nouveau rapport au savoir. Paris : DUNOD, 2005, Chapitre 1 : l'économie de la connaissance. ISBN 2-10-048905-4

DAVID, Paul, FORAY, Dominique. Une introduction à l'économie et à la société du savoir. Paris : Revue internationale des Sciences Sociales 2002/1, N°171, p.13-28, from http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RISS_171_0013

DE BRABANDERE, Luc, MIKOLAJCZAK, Anne. Petite philosophie de nos erreurs quotidiennes : comment nous trompons-nous ?. Paris : EYROLLES, 2009. ISBN 978-2-212-54323-0

DRUCKER, Peter. L'avenir du management : réflexions pour l'action. Paris : PEARSON, 1999 (Village Mondial). ISBN 978-2-7440-6413-5

JARROSSON, Bruno. Vers l'économie 2.0 : du boulon au photon. Paris : Les Echos Editions et EYROLLES Editions d'Organisation, 2009. ISBN 978-2-212-54387-2

LANGELIER, Louis. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles : travailler, apprendre et collaborer en réseau. Québec : CEFRIO, 2005. ISBN 2-923278-14-3

LUPIERI, Stefano. L'esprit du Web 2.0 souffle sur l'entreprise. Paris : La Documentation Française, Problèmes Economiques n°2 965 / 18-02-2009, p.26-28.

MICHEL, Yvan. L'entreprise 2.0 : comment évaluer son niveau de maturité ?. Paris : AFNOR EDITIONS, 2010. ISBN 978-2-12-465230-3

MOREL, Christian. Les décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes. Paris : GALLIMARD, 2002. ISBN 978-2-07-031542-0

Réseaux sociaux dans l'entreprise,
un levier pour le management des connaissances ?

POINSOT, Thomas, RAYROLE, Arnaud. Les Réseaux Sociaux d'Entreprise : l'entrée dans l'ère du conversationnel : Etude des usages, de 15 solutions, des pratiques de déploiement. 159 pages version 1.0 du 26 janvier 2010, Retrieved March 2, 2010, from <http://www.useo.fr/reseaux-sociaux-d-entreprise-tome-2.html>

SMBC (Social Media Business Council). Recueil des meilleures pratiques de transparence dans les médias sociaux : documents à l'usage des entreprises. Retrieved April 27, 2010, from <http://www.socialmedia.org/disclosure/>

TISSEYRE, René-Charles. Knowledge Management : théorie et pratique de la gestion des connaissances. Paris : HERMES Sciences Publications, 1999 (Nouvelles Technologies Informatiques). ISBN 2-7462-0069-4

WIKIPEDIA, the free encyclopedia. Reed's law. Retrieved April 19, 2010, from http://en.wikipedia.org/wiki/Reed%27s_law

DOCUMENTS AUDIO ou VIDEO :

BERTHELOT, Vincent. Table ronde : la refonte des intranets est-elle synonyme de réseau social ? Avec Céline MORY, Responsable Intranet, France Télécom ORANGE, Alexandra NIZAK, Responsable Intranet BNF, Claire CLONDEL, Administrateur Intranet, Groupe ALPHA, Philippe PICARD, Responsable projet Intranet, Radio France, Delphine BILLY, Responsable Intranet, SNCF, 24/11/2009, Retrieved April 1, 2010, from <http://techtoc.tv/event/350/entreprise-2.0/intranets/la-refonte-des-intranet-est-elle-synonyme-de-reseau-social>
<http://techtoc.tv/event/409/entreprise-2.0/intranets/la-refonte-des-intranet-est-elle-synonyme-de-reseau-social--partie-2>

Annexes

Cas d'usage 1 : Communication interne & innovation coopérative

Contexte

Cette entreprise française, leader international dans son domaine, propose des solutions logicielles. Elle est composée de plus de 8000 collaborateurs dans 27 pays.

Déclencheurs et enjeux du projet

Les limites du portail d'entreprise antérieur et des systèmes antérieurs de partage des connaissances.

Améliorer la communication interne et permettre l'innovation coopérative.

Objectifs du projet

Mettre en place une plate-forme communautaire destinée à l'ensemble des collaborateurs du groupe. Le projet a été impulsé par la direction de la communication interne.

Conduite du projet

Rédaction d'un cahier des charges à destination de l'équipe de développement interne, l'identification de solutions externes répondant au cahier des charges ayant échoué.

Phases chronologiques :

1. Prototype avec 50 communautés,
2. Déploiement en 3 semaines à tous les collaborateurs, sans formation.

Le projet se poursuit : de nouvelles fonctionnalités sont introduites deux fois par mois.

Usages et fonctionnement

Fonctionnement général de la plateforme :

La plate-forme communautaire propose à chaque collaborateur un annuaire riche, composée de ses coordonnées professionnelles, d'un récapitulatif de ses différentes contributions ainsi que d'un espace déclaratif lui permettant de compléter lui-même son profil, en y ajoutant par exemple ses compétences, centres d'intérêt ou réseaux de contact.

Les fonctions communautaires sont : blogs, forums, questions interactives, espace de partage de médias, vidéos, images, 3D, outil de capitalisation des connaissances, etc.

Les communautés créées peuvent être relatives à des projets, compétences, centres d'intérêt, ou passions. Certaines sont publiques, c'est-à-dire ouvertes à l'ensemble des collaborateurs du groupe, d'autres, liées à des thématiques plus spécifiques ou confidentielles, sont d'accès restreint, mais toutes les communautés sont visibles par tous.

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

Chaque collaborateur, en fonction de ses projets ou centres d'intérêt, peut demander à créer ou rejoindre une communauté donnée. Cette transparence fait partie des fondamentaux managériaux de l'entreprise.

Une charte des comportements a été mise en place pour les collaborateurs internes et les partenaires.

Usages

Le premier usage est de permettre à la communauté de s'approprier l'espace. Ainsi, les écrans (images, vidéos et la charte graphique au sens large) peuvent être profondément personnalisés. L'entreprise a été attentive à l'émotion en proposant à chaque communauté de construire un environnement et non un outil. Elle est autonome sur ce point mais peut demander de l'assistance à la direction de la communication.

Les espaces précédents de partage de connaissances (WIKI ⁷²) manquaient d'audience, ils ont été intégrés dans la plate-forme communautaire et ont ainsi profité d'une visibilité plus importante, couplée à l'identification dans l'annuaire riche des experts sollicitables.

Aucune modération n'est pratiquée par l'entreprise. Une autorégulation s'instaure au sein de chaque communauté. Le créateur devient l'animateur de sa communauté et est assisté au démarrage. Le retour d'expérience montre que l'animateur tire sa légitimité de deux facteurs : sa compétence sur le sujet central de la communauté et de la qualité de son animation.

Résultats obtenus

Après un peu plus d'un an de fonctionnement, 400 communautés vivent.

Sur le plan du partage des connaissances, des projets innovants ont été initiés.

Sur le plan de la communication interne, le nombre de publicateurs est passé de 4 à 400, par implication de l'ensemble des directions métiers.

Tous les collaborateurs sont dans la communauté publique, dans laquelle sont inscrits les nouveaux collaborateurs lors de leur entrée dans l'entreprise.

Le nombre de mails a baissé dans l'entreprise : son usage est devenu essentiellement interpersonnel.

Implémentation technique

Une plateforme sécurisée interne en mode services, séparée du système d'information.

Cette plate-forme a été créée à l'occasion de la refonte du site Intranet précédent, sans réutilisation de l'existant mais par création d'une solution totalement neuve réalisée en 15 mois par les équipes R&D de l'entreprise.

Extensions prévues

L'ouverture aux partenaires est réalisée (voir le cas d'usage 2 ci-dessous) et l'ouverture aux clients est envisagée.

La création de communautés par 'promotion' est envisagée, l'idée étant de proposer une communauté publique composée de tous les nouveaux arrivants de l'année.

⁷² Voir à ce sujet ce que nous écrivons dans le chapitre 'Expériences personnelles', page 7

Cas d'usage 2 : Création de réseaux indirects à l'international

Contexte

Cette entreprise française, leader international dans son domaine, anime un réseau de 300 partenaires dans le monde entier, distribuant tout ou partie de ses marques (plusieurs segments de marché). Les partenaires distributeurs ne sont pas en concurrence entre eux sur leur périmètre géographique.

L'entreprise disposait déjà d'une plate-forme communautaire ouverte début 2009 à destination de ses 8000 collaborateurs. L'ouverture aux partenaires est donc intervenue dans un second temps.

Déclencheurs et enjeux du projet

Le besoin d'accélérer la mise sur le marché,
La croissance du nombre de partenaires et de leur technicité.

Objectifs du projet

Faire partager l'expérience et les affaires gagnées entre les partenaires et l'entreprise ainsi qu'entre partenaires.

Conduite du projet

Rédaction d'un cahier des charges technique.

Phases chronologiques :

1. Prototype réduit à une sélection de cas d'usage et de partenaires,
2. Pilote sur 7 mois,
3. Déploiement.

Usages et fonctionnement

Réseau social entreprise/partenaires :

Dix cas d'usages différents, dont la publication, avec interaction possible, des affaires gagnées.

La capitalisation des contenus échangés (leur pièce jointe) est décidée sur la base de critères élaborés collectivement : la notation et les étiquettes. En clair, les contenus les mieux notés et/ou étiquetés avec un 'tag' identifié important sont capitalisés (archivés).

Fonctionnement général de la plateforme : décrit dans le cas d'usage 1 précédemment

La charte des comportements mise en place pour les collaborateurs internes est valable également pour les partenaires.

Résultats obtenus

21 communautés, organisées selon les cas d'usage et les segments de marché

De 300 à 600 personnes par communautés (une personne peut appartenir à plusieurs communautés)

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

Premier trimestre 2010 : 1800 personnes utilisatrices, dont 50% de l'entreprise et 50% des partenaires

Au delà des échanges de bonnes pratiques, la plateforme est également très utile pour définir ou améliorer des offres, faire des sondages, remonter des informations sur les fonctions les plus demandées sur un produit.

L'entreprise imaginait au départ que les interactions se réaliseraient essentiellement entre ses équipes (experts par exemple) et les partenaires. Aujourd'hui, elle fait deux constats :

- Les partenaires échangent beaucoup entre eux, chacun faisant progresser l'autre dans la conduite de ses actions de vente auprès des prospects, en clair leur savoir-vendre. A titre d'exemple, un revendeur suédois a récemment été aidé par un espagnol pour résoudre un problème,
- Les collaborateurs des partenaires participent autant en leur nom propre qu'en fonction de leur appartenance à leur entreprise

Implémentation technique

Une plateforme sécurisée interne en mode services (SaaS), séparée du système d'information. Cette plate-forme a été créée à l'occasion de la refonte du site Intranet précédent, sans réutilisation de l'existant mais par création d'une solution totalement neuve réalisée en 15 mois par les équipes R&D de l'entreprise.

Extensions prévues

La cible est d'avoir 2400 personnes actives fin 2010, dont une part encore plus significative chez les partenaires.

Cas d'usage 3 : Capitalisation projet, veille technologique

Contexte

Cette société de services en ingénierie informatique est concentrée sur deux métiers : conseil et intégration de solutions clés en main, entièrement dédiée aux usages et aux technologies de la convergence entre information et communication.

Cette jeune entreprise, créée en 2001, a connu une très belle croissance et son capital humain est désormais composé de 340 collaborateurs, majoritairement itinérants ou en clientèle.

Le membre du comité de direction interviewé estime que le mode de management de cette entreprise, basé sur une culture de vélocité et d'agilité, est facilitant pour le partage de connaissances et de pratique.

Déclencheurs et enjeux du projet

Développer les connaissances de ses collaborateurs.

Développer la performance de l'entreprise en apprenant de ses réussites et de ses difficultés.

Objectifs du projet

Faciliter la collaboration pendant les projets.

Capitaliser les retours d'expérience, en fin de projet.

Trouver la réponse à son problème et faire profiter de sa veille technologique.

Conduite du projet

Le projet s'est déroulé sur plusieurs étapes : l'étape significative a été la mise en place de la Base de Connaissances en 2006.

Usages et fonctionnement

L'anonymat n'est pas accepté.

L'annuaire est couplé à un outil de type 'social messaging'⁷³ qui permet à chaque collaborateur de faire connaître sa localisation actuelle et son statut (en réunion, disponible, etc.).

La collaboration et la capitalisation pendant la durée du projet sont proposées par l'usage d'un WIKI⁷⁴ spécifique, ouvert uniquement aux membres du groupe projet, qui est autonome dans son usage et son organisation.

Une Base de Connaissances (BdC) permet de capitaliser en fin de mission. Son accès est réservé à une population précise dans l'entreprise. Une synthèse de la mission y est archivée et classée selon un double système d'étiquetage pour recherche ultérieure : l'un avec des mots-clés imposés (taxinomie de l'entreprise), l'autre avec des mots-clés choisis librement.

⁷³ Voir à ce sujet ce que nous écrivons dans le chapitre 'Les réseaux sociaux', section 'typologies, finalités et fonctionnement des réseaux sociaux', page 26

⁷⁴ Voir à ce sujet ce que nous écrivons dans le chapitre 'Expériences personnelles', page 7

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

La réponse à son problème est permise sans contrôle (sans modérateur), par publication de question sur un forum basique, dans lequel il est également possible de publier une information, par exemple pour faire connaître une information issue de sa propre veille technologique.

Le couplage à un « fil RSS »⁷⁵ (abonnement à un contenu) permet à chaque collaborateur qui le souhaite d'être informé de l'activité du forum. L'organisation du forum (son arborescence) est imposée par une taxinomie choisie par l'entreprise.

Résultats obtenus

Tous les projets notables par leur taille ou leur nature (exemple : projet novateur) ont un WIKI associé.

Le système est utilisé par tous les collaborateurs concernés.

Implémentation technique

Utilisation d'un logiciel libre orienté gestion de contenu, à laquelle ont été ajoutées des fonctions additionnelles, développées en interne.

Extensions prévues

La gestion des compétences par l'incorporation d'un module de gestion des curriculum vitae dans la plate-forme actuelle.

Une évolution vers une solution nativement orientée 'réseau social' est envisagée mais pas programmée.

⁷⁵ Voir à ce sujet ce que nous écrivons dans le chapitre 'Un peu d'histoire : le Web et les entreprises', section 'le Web 2.0' page 21

Cas d'usage 4 : Innovation participative dans le logiciel

Contexte

Cette entreprise internationale de plusieurs centaines de milliers de collaborateurs est présente dans le monde entier. Elle a opéré un recentrage volontariste sur les services et le logiciel. Dans ce dernier domaine, elle a procédé à plus de 80 acquisitions externes et a, donc, absorbé de nombreuses équipes de développement logiciel.

La culture collaborative est largement développée depuis plusieurs années, en réponse à une approche antérieure par divisions très cloisonnées (fonctionnant en silo) qui avait montré ses limites; avant l'émergence des réseaux sociaux, l'entreprise avait ainsi permis dès 2003 à ses collaborateurs de créer en autonomie des blogs, puis des WIKIs ⁷⁶.

Déclencheurs et enjeux du projet

L'intégration d'équipes externes de développement dans l'écosystème interne.

L'innovation participative, dans les solutions logicielles, qu'elles soient à usage uniquement internes ou à destination des clients. L'enjeu est donc double : améliorer les usages internes, développer la création et les ventes de nouveaux produits.

Objectifs du projet

En complément du portefeuille projets officiel, favoriser la mise en relation des développeurs avec des utilisateurs internes, faire participer ces derniers à la validation technique et fonctionnelle, provoquer l'émergence de nouvelles idées.

Conduite du projet

Les communautés de bloggeurs existaient déjà, ils ont été invités à utiliser la solution 'réseau social' interne émergente pour passer à une visibilité plus large, dans un contexte plus homogène et d'entreprise globale.

Les 400 ambassadeurs initiaux du projet, primo adoptants opérationnels (early adopter), ont été invités à convaincre les 300 managers du haut de l'organigramme, ce que nous pourrions qualifier de coaching ascendant.

Usages et fonctionnement

La participation des développeurs et des utilisateurs est volontaire. Il n'y a pas un espace temps institutionnellement réservé à cette activité dite de 'projets virtuels'. Elle vient en complément de la mission de base de chacun, qui a par ailleurs ses objectifs. Ce management par objectifs et sans contrôle horaire est culturellement admis dans l'entreprise.

Les premiers utilisateurs ayant adhéré à ces communautés virtuelles ont évidemment été ceux de la catégorie des pionniers, et ils y participent en fonction de l'intérêt qu'ils trouvent aux prototypes proposés. La contribution est progressive et toute liberté est laissée à l'entrée et à la sortie de la communauté.

A la base se trouve l'annuaire et ses différents onglets :

⁷⁶ Voir à ce sujet ce que nous écrivons dans le chapitre 'Expériences personnelles', page 7

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

- institutionnel : géré par l'entreprise, avec les caractéristiques classiques d'un annuaire d'entreprise (nom, fonction, photo, téléphone, mail, etc.),
- personnel et plutôt statique : le collaborateur y décrit son curriculum vitae, ses expertises, ses hobbies,
- personnel et dynamique : le collaborateur y décrit son activité actuelle, son statut (disponible, en réunion, en congés, etc.),
- alimenté automatiquement par le système : son activité sur le réseau social (ses communautés, ses contributions, etc.), sur le principe de la transparence,
- alimenté manuellement par ses pairs : ses recommandations.

Concernant l'étiquetage des informations, des conversations et des documents, les étiquettes sont suggérées sur la base des premiers caractères saisis par l'utilisateur, de manière à éviter des divergences sur des concepts identiques. Néanmoins, la liberté est laissée d'ajouter de nouvelles étiquettes.

L'animation de la communauté est à la charge de celui qui est (ou un de ceux qui sont) à l'origine de sa création : il n'y a pas de fonction dédiée de manager de communauté.

Certains freins sont identifiés : le temps à consacrer est à trouver en dehors de la mission de base, sur des sujets parfois longs à émerger ; il n'y a pas de réciprocité mécanique à la contribution. Certains managers, enfin, ne comprennent pas l'intérêt et ne facilitent pas la participation de leurs collaborateurs.

Gouvernance : le réseau social est sous la responsabilité du directeur mondial des ventes, en liaison directe avec le PDG du groupe.

Résultats obtenus

Plus de cent mille collaborateurs sont inscrits et actifs sur cette plate-forme d'adoption technologique. Les projets et prototypes connaissent différentes issues : certains sont abandonnés, d'autres fusionnent entre eux pour donner vie à un projet plus large ou une solution finale multifonctions ; certaines solutions restent à usage interne, d'autres deviennent des produits marchants. Ces issues sont très largement conditionnées par un couplage de la popularité et de la reconnaissance du projet ou prototype par des experts reconnus dans l'entreprise.

Des collaborateurs compétents ont émergé par leur activité et la qualité de leurs contributions. Il est intéressant de constater que certains ont démontré leur expertise sur des sujets autres que leurs sujets d'expertise connus de l'entreprise, et sur lesquels ils avaient investi du temps à titre personnel, dans des domaines souvent très novateurs. Il n'y a pas de reconnaissance directe du collaborateur, dans le sens où une contribution financière viendrait sanctionner le volume de la participation, mais son activité contribue à sa réputation, donc à son parcours professionnel dans l'entreprise.

Implémentation technique

L'entreprise utilise ses propres solutions logicielles.

Extensions réalisées ou prévues

Nous avons décrit ci-dessus un des usages du réseau social mis en place. Une autre initiative marquante de la direction générale du groupe a été d'organiser à deux reprises une session courte de 3 jours (dite « jam session ») consacrée à l'innovation. Dans cet intervalle de temps, chaque collaborateur du groupe a pu contribuer à l'émergence des 10 innovations des 10 prochaines années, dans tous les domaines (santé, habitat, distribution, etc.), auxquelles le groupe a décidé de consacrer cent millions de dollars.

Cas d'usage 5 : Communautés de pratique et de savoir

Contexte

Cette entreprise internationale de plus de dix mille collaborateurs dans 78 sites est présente dans plus de quinze pays. Elle est leader mondial dans son secteur industriel. La croissance externe de l'entreprise est forte et se déroule dans un contexte international multilingue.

L'entreprise a mis en place dès l'année 2000 un premier système de management des connaissances orienté capitalisation de documents. Elle ne disposait en revanche pas d'un Intranet.

Déclencheurs et enjeux du projet

La solution précédente orientée contenu a montré ses limites dans sa capacité à faciliter la mise à jour et la recherche.

Les enjeux du partage et de la capitalisation des connaissances sont la réactivité, l'amélioration des produits par l'exploitation des retours d'expérience et l'homogénéisation des pratiques.

Objectifs du projet

Faciliter l'accès à l'information ou à l'interlocuteur qui la détient par la mise en place de communautés de pratique métiers ou transverses.

Usages et fonctionnement

La première étape consiste à créer un annuaire des compétences décrivant les expertises des participants aux communautés, qui sont essentiellement les cadres et les techniciens.

Gouvernance : chaque communauté a un sponsor appartenant au directoire.

La création d'une communauté nécessite son adoption par le « comité de pilotage du management des connaissances », qui se prononce sur la base d'une charte rédigée par les demandeurs via leur sponsor, et précisant les objectifs et livrables attendus des membres. Le comité de pilotage veille à ne pas doubler les communautés sur le même sujet. Les demandes viennent généralement du terrain et non de la direction générale.

Chaque communauté a son propre portail et ses propres objectifs, deux à quatre par an. La langue est l'anglais, excepté pour les communautés limitées à un pays (cinq langues existent).

Un des objectifs peut être de sécuriser l'entreprise par rapport au phénomène du 'papy boom', en priorisant dans la communauté le travail de partage et de capitalisation sur la base des ressources critiques allant partir à la retraite, identifiées lors de la cartographie des connaissances d'une usine par exemple.

L'animation de la communauté est à la charge d'un animateur, qui y consacre de 5 à 10% de son temps. Cette responsabilité d'animateur fait partie des objectifs individuels du manager, qui sont calculés sur l'atteinte des deux à quatre objectifs de la communauté ainsi que sur des indicateurs quantitatifs. L'objectif étant que l'information stockée soit actualisée, le poids de la mise à jour dans les indicateurs quantitatifs est égal au poids de la création : l'entreprise ne

Réseaux sociaux dans l'entreprise, un levier pour le management des connaissances ?

visent pas à multiplier le nombre de documents mais à capitaliser des documents pertinents et à jour.

Certaines communautés font l'objet de la fixation d'indicateurs dont l'atteinte conditionne une rémunération, non seulement pour l'animateur comme nous l'avons expliqué précédemment, mais pour les participants.

L'animation consiste à définir les objectifs du groupe, relancer les experts qui ne répondent pas aux questions qui leur sont posées, s'assurer que les informations diffusées sont à jour. L'animateur gère également l'espace en matière d'organisation des contenus (l'arborescence des documents et des procédures).

Le responsable global KM (management des connaissances) fait partie de la direction des systèmes d'information, il assiste les animateurs de communauté dans leur tâche. Son opinion est que l'animateur doit à la fois être expérimenté dans le domaine traité par la communauté et disposer d'un bon relationnel. La mission est décrite dans leur définition de fonction et l'entreprise recrute désormais des profils dans l'optique d'animer une (ou plusieurs) communauté(s).

Certains freins sont identifiés : certains collaborateurs invoquent le manque de temps à consacrer à leur participation, y compris dans des équipes dont le manager a pourtant été un des demandeurs de la création de la communauté.

A l'exception des animateurs cités précédemment, la participation aux communautés n'est pas reconnue en tant que telle, c'est la performance et l'atteinte des objectifs métiers qui le sont.

Résultats obtenus

34 communautés, utilisées par 1200 personnes dont 70% y sont actives et 40% sont à l'international.

La moitié des communautés sont orientées recherche & développement. Un système de filtres protège les communautés plus sensibles, telles que les R&D.

Les communautés vont de 12 à 250 participants ; les communautés transverses (achat, qualité, sécurité) sont les plus importantes en nombre de participants et sont de fait pluridisciplinaires. La détection des experts est désormais possible.

Implémentation technique

L'entreprise a déjà une solution spécifique développée par un partenaire et basée sur des logiciels libres.

Extensions réalisées ou prévues

Mise en place d'un module de veille collaborative.

Doublement de l'usage envisagé dans les deux ans.

Cas projet 1 : Evolution vers un « Intranet collaboratif »

Contexte

Ce groupe français, à dominante banque et finance mais également présent dans d'autres domaines comme l'assurance ou l'immobilier, anime un réseau de 20 entreprises en France et dans un pays limitrophe, composées de plusieurs milliers de collaborateurs et à destination de plusieurs millions de clients finaux.

Le groupe dispose actuellement d'un Intranet à trois grandes fonctions : documentaire, informatif et portail vers les applications. Le mode informatif repose sur une publication centralisée descendante (top down). Le collaborateur accède par authentification au portail et aux informations : le contenu accessible est construit en fonction de son profil.

Déclencheurs et enjeux du projet

La solution actuelle ne permet pas à l'entreprise de faire parvenir de manière certaine une information ciblée à tous les collaborateurs qui en ont besoin. Les organigrammes ne sont pas toujours à jour, donc le contenu disponible au collaborateur n'évolue pas toujours avec ses nouveaux rôles. Le système actuel ne prend pas bien en compte les 'faisant fonction' (un collaborateur qui remplace le directeur d'une agence pendant ses congés par exemple).

Enjeu plus important, une forte croissance externe, à la fois en nouveaux métiers hors du cadre historique et en entreprises incorporées dans le groupe, motive la direction générale à la mise en place d'une nouvelle solution permettant de développer le sentiment d'appartenance au groupe.

Objectifs du projet

Les objectifs sont triples : faire parvenir l'information à tous, faire évoluer l'Intranet descendant (top down) vers un Intranet collaboratif, enfin mettre en place un réseau social proprement-dit, dans un double objectif de transversalité et de réactivité.

Conduite du projet

Pilotage et sponsoring par la direction générale.

Phases chronologiques :

1. Faire parvenir l'information à tous
2. Intranet collaboratif
3. Mise en place du réseau social proprement-dit

Les étapes un et deux sont engagées, mais non terminées.

L'étape trois fait l'objet d'une expérimentation de 'social messaging'⁷⁷, basée sur une solution de micro blogging de type Twitter, mais adaptée au monde l'entreprise (Yammer).

Usages et fonctionnement prévus

Le terme de communauté n'est pas culturellement acceptable : il est remplacé par 'groupe'. L'anonymat ne sera pas accepté.

⁷⁷ Voir à ce sujet ce que nous écrivons dans le chapitre 'Les réseaux sociaux', section 'typologies, finalités et fonctionnement des réseaux sociaux' page 26

Faire parvenir l'information à tous

Une amélioration notable de la diffusion de l'information est attendue de la mise en place d'un système d'abonnement, qui permettra au collaborateur de choisir les contenus ou thématiques qu'il souhaite recevoir (dans la limite de ses rôles).

Le chef de projet estime que la mise en place de l'étape trois (réseau social) apportera une amélioration supplémentaire : un membre d'un groupe pourra attirer l'attention des autres membres sur une information récemment publiée et les convaincre ainsi de s'abonner à un nouveau flux.

Intranet collaboratif

Cette seconde étape doit permettre de préparer l'étape suivante, en permettant une contribution progressive des collaborateurs. Dans le contexte antérieur d'une publication toujours centralisée, le collaborateur pourra désormais noter et/ou commenter. Le type de notation fait encore l'objet de débat entre deux solutions :

- une estimation de 1 à 5 de type étoiles, telle que pratiquée sur nombre de sites de e-commerce
- une notation binaire « j'aime / je n'aime pas ».

Réseau social

L'expérimentation en cours de l'outil de micro blogging cité page précédente doit permettre d'estimer les avantages et inconvénients :

- en situation d'incidents (réactivité)
- en situation de mobilité (usage de téléphones portables)

Au titre des inconvénients potentiels, le chef de projet cite la crainte de 'court-circuit' des procédures habituelles dans un environnement très encadré de réglementations bancaire et financière.

Le projet prévoit que l'annuaire sera riche, se composant d'une partie institutionnelle maîtrisée par l'entreprise, d'une partie libre pour le collaborateur qui pourra se décrire librement, y compris sous forme d'étiquettes (tag), enfin d'une troisième partie enrichie dynamiquement par son activité.

Plus globalement, l'attente de la mise en place de réseaux sociaux est double : transversalité et réactivité. En effet, il est arrivé que l'entreprise ait souhaité mettre en place un nouveau produit financier en deux jours, d'où un besoin de mobilisation et d'identification des experts.

Le chef de projet estime que la culture de cette entreprise est moins favorable que dans une, je cite, « boîte d'ingénieurs » (industrie, nouvelles technologies). Dans son entreprise, « les collaborateurs ne pensent pas spontanément que l'échange et la collaboration vont leur apporter ».

La direction, au-delà de la promotion sous forme de vidéos et de communication institutionnelle, souhaite développer la confiance, dans un contexte où managé et manager pourront fréquemment se retrouver dans un groupe :

- Mise en place de règles simples, transparentes et favorables au collaborateur,
- Permettre le droit à l'erreur.

Réseaux sociaux dans l'entreprise,
un levier pour le management des connaissances ?

La mise en place de facilitateurs(s) assurant un rôle de type animateur de communautés est envisagée mais pas actée.

Sur un autre axe, le chef de projet espère que la mise en place de groupes permettra de repousser l'usage du mail à un usage marginal et de répondre aux limites actuelles : trop de mails avec documents en pièce jointe et dont le bon niveau de mise à jour n'est pas certain.

Implémentation technique

Une plateforme nouvelle basée sur « Open Social », une bibliothèque de composants logiciels fournis par Google, permettant une interopérabilité avec des réseaux sociaux externes et des applications externes.

Cas projet 2 : Un univers d'expériences mutuelles

Contexte

Cette jeune et petite structure a pour mission d'accompagner à l'international le développement commercial des sociétés qui commercialisent en interentreprises (B2B) des produits ou des services dans le domaine de la consommation hors domicile.

En particulier, elle organise des voyages d'études regroupant ses clients : industriels, distributeurs et points de vente, partenaires d'un même univers de consommation.

Déclencheurs et enjeux du projet

L'enjeu principal est de fidéliser ses clients par une relation dans la durée, allant au-delà de l'accompagnement initial (par exemple, après les voyages d'étude).

Objectifs du projet

L'objectif est de compléter les solutions actuelles (sites internet et envoi de newsletter) par la mise en place de communautés partageant le même univers.

Conduite du projet

Le projet en est au stade de l'implémentation de la solution dans sa partie émergée (le site internet) d'une part et de la réflexion autour de l'animation des communautés d'autre part.

Usages et fonctionnement prévus

L'expertise dans l'univers (la communauté partagée par ses clients : les industriels, distributeurs et points de vente dans un même secteur) sera apportée par cette entreprise.

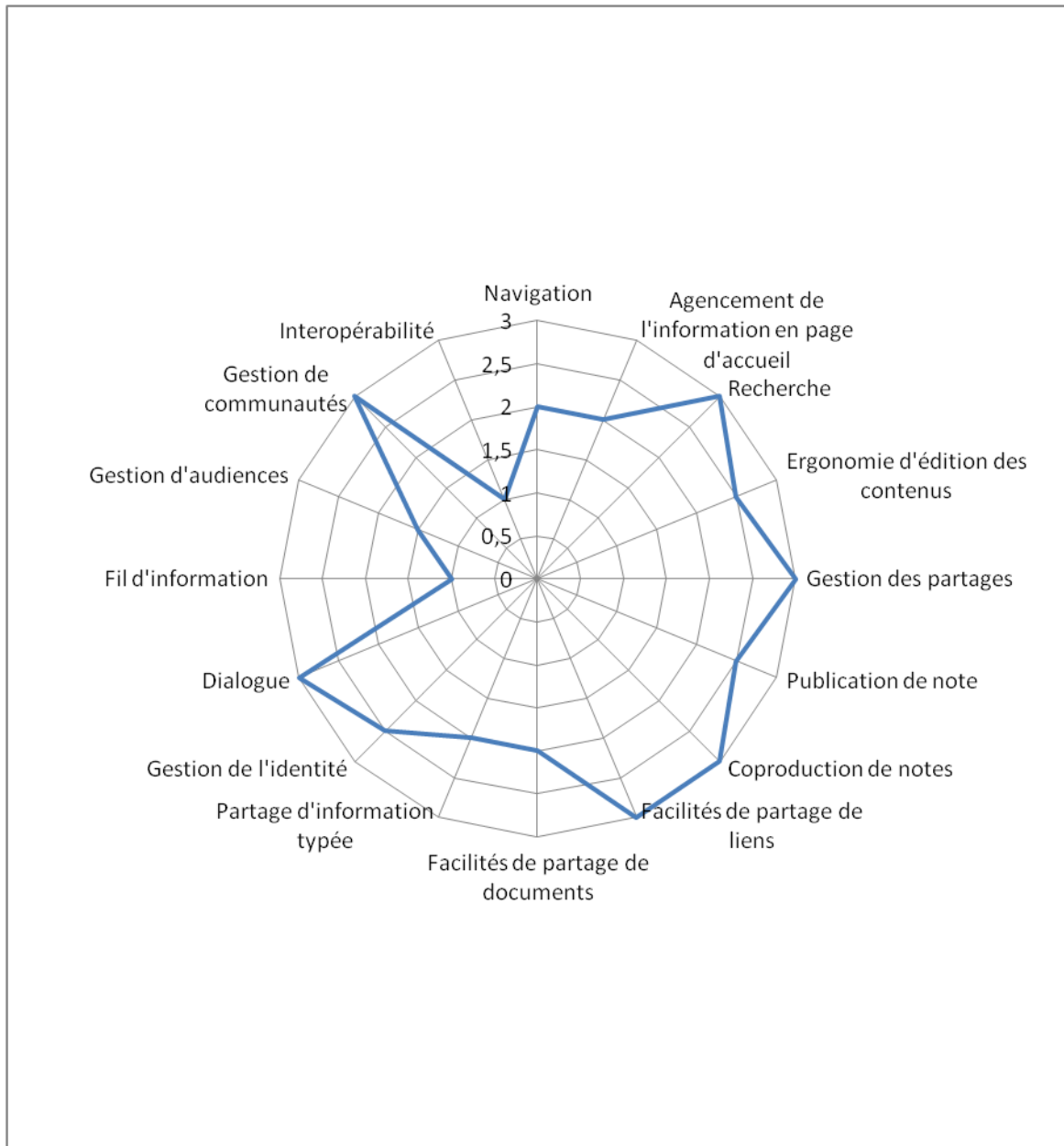
La confiance sera instaurée par la connaissance préalable des membres (lors du voyage d'études) et une ouverture limitée à ces membres. Au-delà de l'expertise descendante apportée par l'entreprise à ses clients, elle espère donc que cette confiance conduira les partenaires d'un même univers à partager leurs expériences mutuelles.

Implémentation technique

Une plateforme de gestion de réseaux sociaux, de conception récente et dont la partie visible à tous est un site internet institutionnel classique.

Annexe 1 : Radar des fonctionnalités ⁷⁸

Exemple de notation d'une solution logicielle, ici fictive, de gestion de réseaux sociaux :



⁷⁸ POINSOT et RAYROLE (2010), page 70 et au-delà

Annexe 2 : Meilleures pratiques de transparence dans les médias sociaux⁷⁹

Checklist 1 - Transparence : divulgation des identités

Sujet : Meilleures pratiques concernant la façon dont les employés et les agences, intervenants en qualité de représentants officiels de l'entreprise, divulguent leur identité aux blogueurs et sur les blogs.

En communiquant sur des blogs ou avec des blogueurs pour le compte de mon entreprise ou sur des questions liées aux activités de mon entreprise :

1. Je divulgue qui je suis, pour qui je travaille et toute autre affiliation pertinente dès la première rencontre.
2. Je divulgue toute relation entreprise/client si je communique pour le compte d'une partie tierce.
3. Je fournis un moyen de communiquer avec moi.
4. Je me conforme à toutes les lois et réglementations relatives à la transparence de l'identité.
5. J'informe les employés, agences et avocats que j'ai une relation officielle avec ces règles de transparence et je prends rapidement des mesures pour résoudre les problèmes quand cela est possible
6. Pseudonymes :
(Option A) Je n'utilise jamais d'identité falsifiée, cachée, ou de pseudonyme.
(Option B) En cas d'utilisation de noms d'emprunt ou d'alias à des fins de confidentialité ou de sécurité de l'employé, ces identités devront indiquer clairement l'entreprise que je représente et fourniront un moyen de communication à double sens avec ce nom d'emprunt.
7. « Nous ne savions pas »
J'exprime clairement mon engagement sur tous les blogs produits par l'entreprise ou par nos agences.

Checklist 2 - Règles de conduite pour les employés blogueurs sur leurs propres supports

Sujet : Meilleures pratiques pour les employés et employeurs concernant les blogs personnels et la participation personnelle aux médias sociaux lorsqu'il s'agit de questions liées à l'entreprise. Celles-ci sont destinées à compléter les règles existantes pour les employés.

Pour les blogs personnels ou les interactions avec les médias sociaux :

1. Si des employés écrivent quoi que ce soit lié aux activités de leur employeur sur des pages, annonces et commentaires personnels, ils doivent clairement identifier leur lien avec l'entreprise.

⁷⁹ SMBC (2010) traduction française, pages 4 à 9

Réseaux sociaux dans l'entreprise,
un levier pour le management des connaissances ?

2. Le mode de transparence peut être flexible tant qu'il reste clair pour le lecteur lambda, directement lié à l'annonce correspondante, ou qu'il fournit un moyen de communiquer (Exemple: Nom d'utilisateur incluant le nom de la société, un lien vers une page de présentation personnelle, ou une déclaration dans l'annonce même de type « Je travaille pour __ <société> __ et ceci est mon opinion personnelle ».)
3. Les employés préciseront clairement quelles annonces ou quels commentaires expriment leur propre opinion et celles ou ceux rapportant les déclarations de l'entreprise.
4. Les écrits qui ne portent pas sur des sujets professionnels n'ont pas à mentionner la relation avec l'employeur.
5. Si les employés interviennent anonymement dans un blog, ils n'ont pas à discuter les affaires liées à l'entreprise de leur employeur. Si des questions liées à l'employeur sont abordées, il convient de préciser ses liens avec l'entreprise.

Checklist 3 - Relations avec les blogueurs

Sujet : Meilleures pratiques concernant la façon dont les entreprises interagissent avec des blogs et blogueurs externes.

Lorsque je communique avec des blogs ou blogueurs pour le compte de mon entreprise :

1. Je divulgue qui je suis, pour qui je travaille et toute autre affiliation pertinente dès la première rencontre.
2. Je demande aux blogueurs d'afficher en toute transparence leur relation et leur lien avec moi.
3. Je fais toujours preuve d'honnêteté intellectuelle.
4. Je ne demande jamais à un tiers d'envoyer de fausses informations à des blogueurs.
5. Je ne demande jamais à des blogueurs de rédiger une fausse recommandation ou d'écrire quelque chose qu'ils ne pensent pas.
6. Je n'utilise jamais de commentaires décalés par rapport au sujet principal à des fins de promotion déguisée de mon entreprise.
7. Je ne prends jamais de mesure contraire aux règles, aux conditions générales et aux recommandations fixées par chaque blog à sa communauté.
8. Je n'utilise aucun service ou aucune technologie pour poster des commentaires automatiques en masse.
9. Je fais extrêmement attention en communiquant avec des mineurs ou sur des blogs destinés à être lus par des mineurs.
10. Je me conforme à toutes les lois et réglementations relatives à la transparence de l'identité en vigueur dans les pays où j'interviens.
11. J'explique clairement à nos employés et agences que ces règles s'appliquent à tous sans exception.

Checklist 4 - Rémunération et primes aux blogueurs

Sujet : Meilleures pratiques pour offrir des compensations aux blogueurs.

En fournissant aux blogueurs une forme de rémunération quelconque comme des primes, compensations, éléments promotionnels, cadeaux, échantillons ou révisions, je veillerai à une transparence complète :

1. En définissant des règles officielles concernant l'utilisation des compensations avec des blogueurs pour notre personnel et nos agences.
 - a. Les échantillons ou produits analysés doivent pouvoir être retournés sur simple demande.
 - b. Les échantillons ou produits analysés doivent pouvoir être retournés ou achetés au prix du marché.
 - c. Les éléments à valeur marginale (échantillons de produits ou consommables) doivent pouvoir être conservés.
 - d. Les produits analysés doivent pouvoir être retournés, achetés ou conservés par le blogueur sur la base des conventions liées au secteur de l'entreprise. (Exemples : les restaurants offrent les repas évalués, les blogueurs hi-tech rendent le produit, les hôtels offrent des nuitées etc.)
2. En communiquant clairement ces règles à l'avance aux blogueurs, et en demandant qu'ils répercutent ces informations dans leurs articles (quand c'est approprié).
3. En encourageant les blogueurs à divulguer la source de toutes les compensations reçues pour tout article rédigé sur votre entreprise.
4. En s'assurant, au cas où vous choisiriez de payer des articles ou des évaluations, qu'il est bien fait mention dans l'article ou l'évaluation qu'il s'agit d'un article sponsorisé.
5. Ne pas ajouter de mécanismes induits à vos campagnes publicitaires, liens payants, ou programmes associés en vue de minimiser les revenus ou le trafic du blogueur avec lesquels vous traitez.
6. En comprenant que si j'envoie des produits pour une évaluation à des blogueurs, ils ne sont pas tenus de les commenter et sont libres de rédiger un commentaire positif, négatif ou neutre.

Checklist 5 - Règles de transparence à destination des agences et des sous-traitants

Sujet : Meilleures pratiques concernant les fournisseurs, agences et sous-traitants intervenant pour le compte d'une entreprise.

En faisant appel à des agences ou à du personnel externe pour communiquer pour notre compte :

1. J'exige de mon agence qu'elle divulgue ses liens avec mon entreprise dans le cadre de ses relations avec des blogueurs
2. J'exige de mon agence qu'elle adhère à mon code d'honnêteté intellectuelle et qu'elle n'induisse jamais sciemment en erreur les blogueurs
3. Lorsque mon agence ou un tiers agissant pour mon compte contrevient à ces règles, je prends acte publiquement de ce fait et prend le plus rapidement possible des actions correctives là où cela est possible.
4. J'exige des agences et de leur personnel qu'elles se conforment à mes exigences de transparence interne.
5. J'exige des agences qu'elles imposent ces règles à leurs sous-traitants.

6. Dans le cadre d'une mission dédiée aux médias sociaux j'expose les règles du jeu et formalise un accord écrit avant de conclure tout accord commercial avec une agence.

Checklist 6 - Créativité et marge de manœuvre

Sujet : Dans les cas particuliers, à des fins artistiques ou de divertissement, il est nécessaire et approprié de masquer provisoirement le sponsor du site.

On peut retarder temporairement le déploiement de sa politique de transparence afin de permettre un degré de liberté créative si tous les critères ci-après sont remplis :

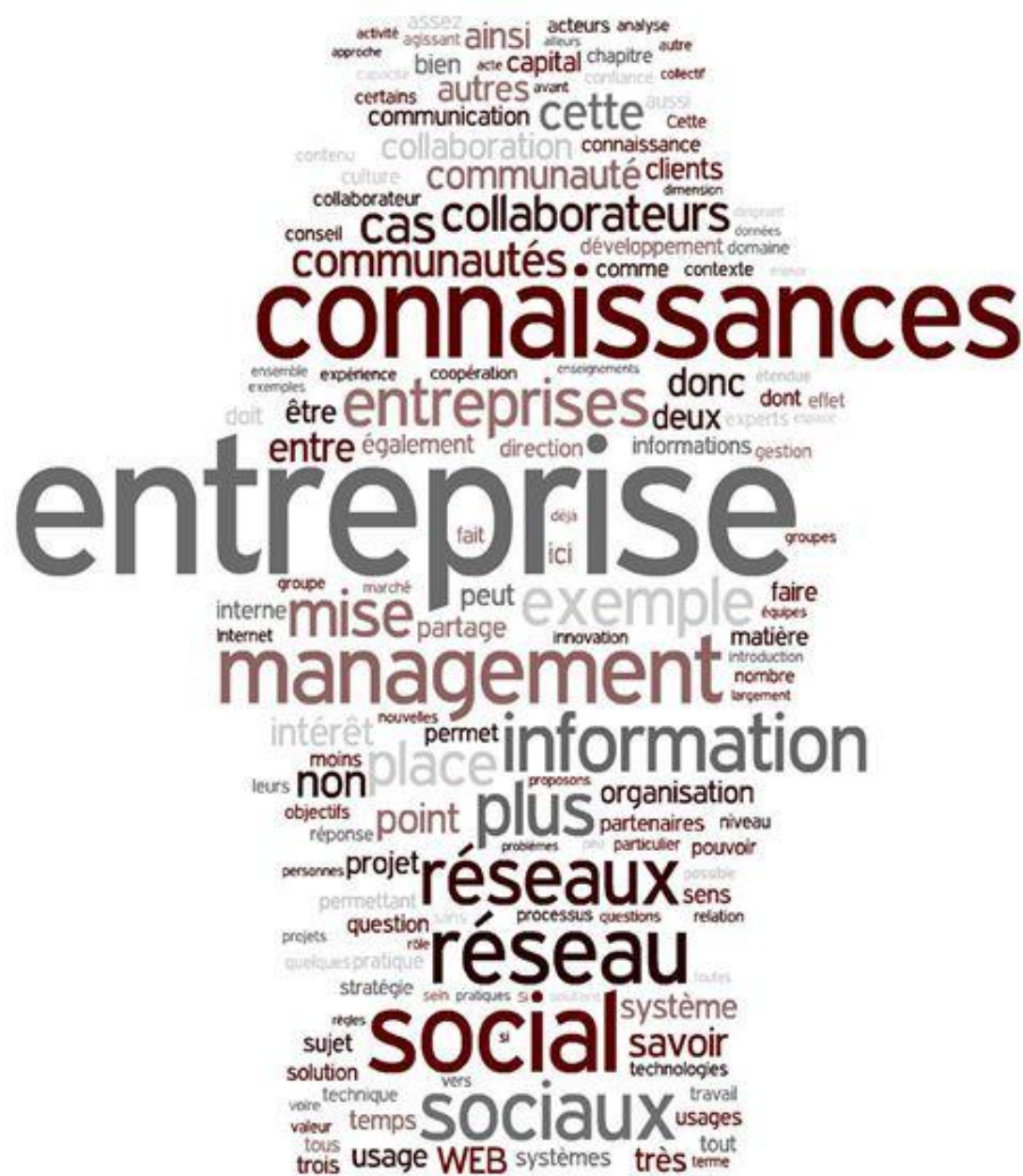
1. Le blog fait clairement partie d'un jeu, d'une énigme, ou d'un projet similaire à des fins de divertissement, et non pour permettre à des représentants de l'entreprise de se faire passer pour des consommateurs. Il doit être évident pour tous les lecteurs que le projet à un objet commercial ou marketing
2. L'identité du sponsor sera dévoilée dans un délai raisonnable.

Exemple : Création de blogs pour la promotion d'un film.

- PRATIQUE CORRECTE : Un blog humoristique où quelqu'un écrit avoir découvert des extra-terrestres dans sa maison pour promouvoir un film de science fiction.
- PRATIQUE CORRECTE : Un blog est supposément rédigé par un personnage dont il est clair que c'est un personnage de fiction.
- PRATIQUE CORRECTE : Les indices d'un mystère ou d'un jeu de réalité virtuelle sont postés sur un blog.
- PRATIQUE INCORRECTE et illégale ⁸⁰ : Un faux blog de consommateur où l'auteur supposé écrirait : « J'adorerais voir ce film ».

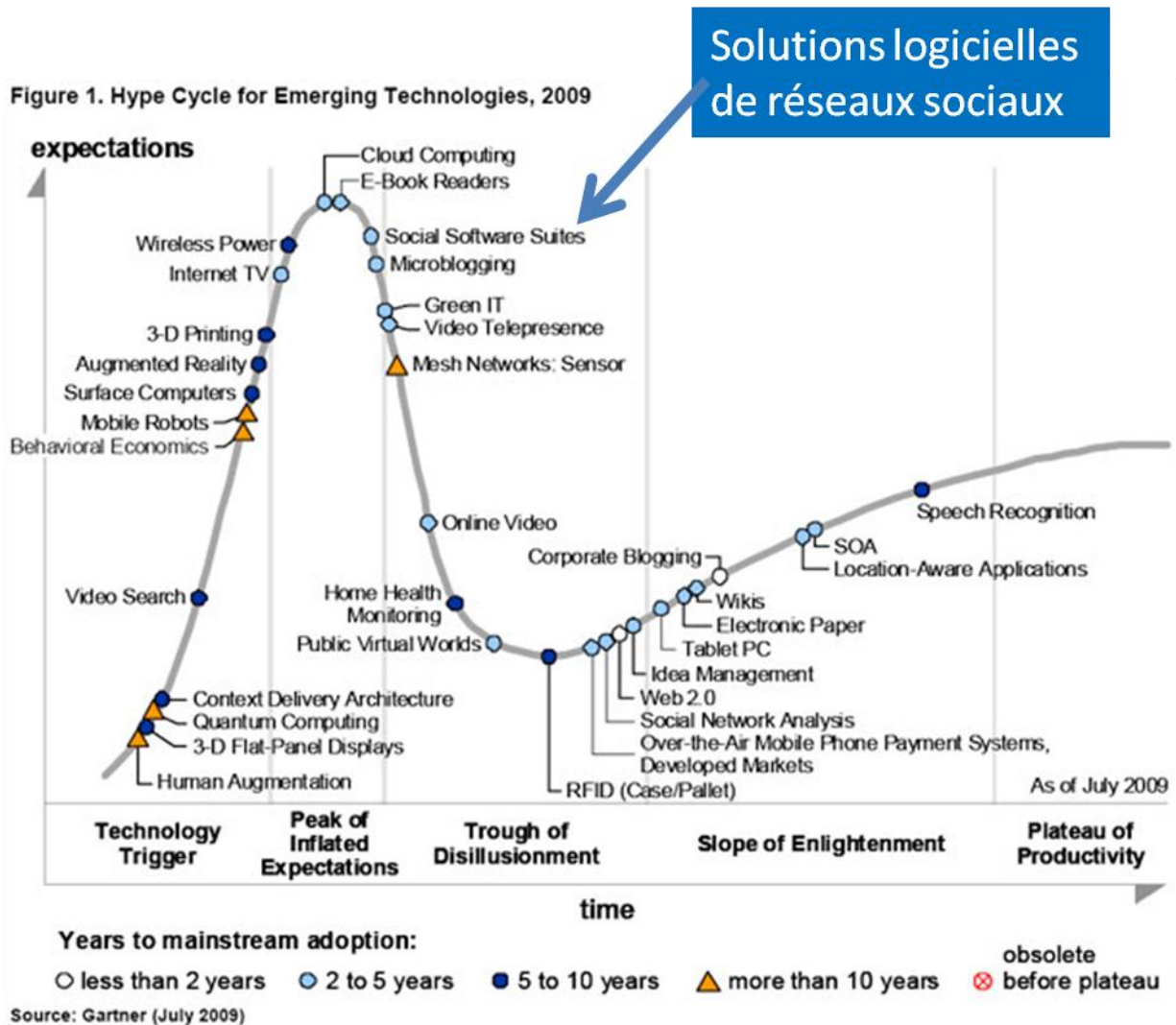
⁸⁰ ce qui est rigoureusement interdit par la loi française et régie par le code de la répression et des fraudes et dans internet et qui est également officiellement interdit aux États-Unis par la FTC depuis octobre 2009

Annexe 3 : Nuage de mots-clés de ce mémoire ⁸¹



⁸¹ Ce nuage a été créé sur <http://www.wordle.net/>

Annexe 4 : Le cycle des technologies émergentes ⁸²



1. Technology Trigger : le déclenchement technologique
2. Peak of Inflated Expectations : le pic des attentes exagérées à propos d'une technologie qui apparaît être la nouvelle panacée
3. Trough of Disillusionment : le trou de la désillusion, quant aux promesses non tenues par la panacée
4. Slope of Enlightenment : la remontée vers la lumière, quand l'utilité réelle de la technologie est trouvée
5. Plateau of Productivity : le plateau de la productivité, quand la technologie est devenue banale et a démontré son intérêt et ses usages

⁸² GARTNER Group, juillet 2009

Résumé et mots clés

Les technologies du WEB 2.0 ont permis l'apparition des réseaux sociaux. Leur développement a été spectaculaire, l'internaute est remis au centre de la toile.

L'usage professionnel de ces médias sociaux permet à l'entreprise d'écouter ses clients et également ses non-clients. Ce sujet ne fait plus débat.

Mais quels sont les enjeux et opportunités à en développer les usages en interne auprès de ses collaborateurs, en particulier dans l'amélioration de leur capital savoir ?

Et que peuvent apporter les réseaux sociaux au développement du capital savoir de l'entreprise étendue (l'entreprise avec ses partenaires) ?

Enfin, quelles sont les conditions de réussite d'un tel projet ?

Mots clés :

Management des connaissances, Réseau social, WEB 2.0, Collaboration, Coopération, Innovation, Résolution collective de problèmes, Apprentissage, Communautés de pratique

Thanks to WEB 2.0 technology, social networks appeared. Their growth was spectacular, the web user is back as a web actor.

The social medias used on a professional basis help the companies to understand clients and non-clients. End of debate.

What are the goals and opportunities to develop the internal uses from their employees, especially in the improvement of the knowledge asset ?

What can the social network provide to the development of the knowledge asset of the extended enterprise (company plus partners) ?

What are the keys to success of such a subject ?

Keywords :

Knowledge management, Social network, WEB 2.0, Collaboration, Cooperation, Innovation, Group problem determination, Learning process, Practical community