

Mardi 13 novembre 2012

18h00 - 20h00

AgroParisTech - Engref



Juliette Girard

Responsable du programme
Web 2.0 chez Renault Consulting

Communautés professionnelles, entreprise web 2.0
L'expérience de Renault

Dossier Documentaire



Communautés professionnelles, entreprise web 2.0 L'expérience de Renault

Dossier Documentaire

- Sommaire -

▪ Présentation de Juliette Girard Site web <i>Linkedin</i> (http://fr.linkedin.com).....	p. 03
▪ Renault, entreprise web 2.0	p. 05
- Le virage 2.0, sous contrôle, de Renault Site web <i>Collaboratif-info</i> (www.collaboratif-info.fr), 24 janvier 2011	
- Techdays 2012 : Renault fait du réseau sociale un moteur d'innovation interne Site web <i>01net.entreprises</i> (http://pro.01net.com/), 09 février 2012	
- Le réseau social, version business, de Renault Pro+ Olivier Roberget, Site web <i>Collaboratif-info</i> (www.collaboratif-info.fr), 22 novembre 2010	
- Un Facebook interne chez Renault Quentin Périnel, Site web <i>Le Figaro</i> (www.lefigaro.fr), 21 juillet 2012	
▪ Entreprises 2.0 et réseaux sociaux	p. 14
- Nouveaux contours de l'entreprise 2.0 : ruptures, innovations et prospective Christine Balagué, <i>Paru dans Le Cahier de prospective Transformation numérique</i> , juin 2011	
- Entreprise 2.0 : une approche indispensable quand la conjoncture fait grise mine Daniel Ollivier, Site web <i>JDN</i> (www.journaldunet.com), 27 février 2012	
- Le raz de marée des réseaux sociaux d'entreprise Paru dans <i>Liaisons Sociales Magazine</i> n°130, 01 mars 2012	
- Le futur des intranets passe par les médias sociaux Bertrand Lemaire, Site web <i>Le Monde informatique</i> (www.lemondeinformatique.fr), 14 mars 2012	
- Les réseaux sociaux raniment les intranets Sybille Lhopiteau, Site web <i>L'Usine Nouvelle</i> (www.usinenouvelle.com), 26 mars 2010	
▪ Knowledge management	p. 32
- Le KM à l'heure de l'entreprise 2.0 Olivier Roberget, Site web <i>Collaboratif-info</i> (www.collaboratif-info.fr), 03 juillet 2012	
- Le knowledge management, une discipline à part entière <i>Extrait de Le knowledge management dans tous ses états</i> (Laurent Veybel et Patrick Prieur, éditions d'Organisation, 2003)	
- KM : nouveaux rôles, nouvelles compétences ? Hélène Madinier, <i>Paru dans la Revue économique et sociale</i> , Vol 63 n°1, 01 mars 2005	

▪ **Présentation de Juliette Girard.....** **p. 03**

Site web LinkedIn (<http://fr.linkedin.com>)

Juliette GIRARD



Senior Consultant Web 2.0

Région de Paris , France
Industrie automobile

Descriptif de Juliette GIRARD

Poste actuel

- Senior Consultant Web 2.0, eBusiness chez Renault Consulting

Formation

- Institut Supérieur de Gestion

Expérience de Juliette GIRARD

Senior Consultant Web 2.0, eBusiness

Renault Consulting

Société à responsabilité limitée (SRL); 10 000 employés; secteur Industrie automobile
Région de Boulogne-Billancourt, France

avril 2008 – Poste actuel (4 ans 8 mois)

Responsable de la conduite du changement du « Renault 2.0 » - Programme Be.Com

Etude des risques et opportunités du Web 2.0, Bench, Définition stratégie 2.0, Mise en oeuvre d'un plan de déploiement des outils et de la culture Web 2.0 chez Renault liée à la mise en place d'un réseau social d'entreprise. Création d'une Task Force sur les enjeux RH, Juridiques et Sécurité du 2.0, création d'un guide de bon usage des médias sociaux internes. Développement d'une nouvelle offre collaborative pour le groupe Renault (Communautés, Wikis, Blogs, Jams, Crowdsourcing)

Accompagnement et mise en place de la 1ère plateforme collaborative B2B : BePro, au sein de la Direction Commerciale des Véhicules Utilitaires.

Compétences et expertise de Juliette GIRARD

1. Déploiement de Réseau Social d'Entreprise
2. Directeur de Projet Web, NTIC et 2.0
3. Conduite du changement
4. Optimisation de processus

Formation de Juliette GIRARD

Institut Supérieur de Gestion

MBA, Gestion, Commerce

1989 – 1992

Informations supplémentaires sur Juliette GIRARD

Centres d'intérêt :

ski, nouvelles technologies, culture asiatique, histoire de france

Groupes et associations :

ISG Alumni



Official Renault Consulting Alumni and Staff Network

▪ **Renault, entreprise web 2.0**.....

p. 05

- Le virage 2.0, sous contrôle, de Renault

Site web Collaboratif-info (www.collaboratif-info.fr), 24 janvier 2011

- Techdays 2012 : Renault fait du réseau sociale un moteur d'innovation interne

Site web 01net.entreprises (<http://pro.01net.com/>), 09 février 2012

- Le réseau social, version business, de Renault Pro+

Olivier Roberget, *Site web Collaboratif-info* (www.collaboratif-info.fr), 22 novembre 2010

- Un Facebook interne chez Renault

Quentin Périnel, *Site web Le Figaro* (www.lefigaro.fr), 21 juillet 2012

Le virage 2.0, sous contrôle, de Renault

[Imprimer](#) ⁽¹⁾ [Envoyer](#) ⁽²⁾ [Commenter](#) ⁽³⁾
[Partager](#) | ⁽⁴⁾

Le virage 2.0, sous contrôle, de Renault

24/01/2011

[Entreprise 2.0](#) ⁽⁵⁾ [Industrie](#) ⁽⁶⁾ [Nextmodernity](#) ⁽⁷⁾ [Renault](#) ⁽⁸⁾ [Sharepoint](#) ⁽⁹⁾

Réservé aux abonnés:

Transformer une entreprise industrielle centenaire de 130 000 collaborateurs requiert de la méthode et du temps. Il existait déjà des initiatives 2.0 (blogs, wikis...) chez Renault, mais c'est en 2009...

Transformer une entreprise industrielle centenaire de 130 000 collaborateurs requiert de la méthode et du temps. Il existait déjà des initiatives 2.0 (blogs, wikis...) chez Renault, mais c'est en 2009 que le constructeur automobile a commencé à formaliser une démarche 2.0 globale qui se concrétise par la mise en place d'un réseau social d'entreprise, basé sur Sharepoint.

Pour initier son programme de transformation, Renault s'est appuyé sur des communautés pilote. Elles ont expérimenté de nouvelles façons de travailler et ont servi à valider les scénarios d'usage qui avaient été imaginés.

Les communautés sont au coeur du processus de transformation

« *Contrairement à d'autres entreprises qui ont multiplié les communautés, Renault a adopté une approche qualitative avec une structuration et un fort accompagnement* », précise Yves Duron, directeur général de Nextmodernity. Le cabinet de conseil épaula la structure de conseil interne Renault Consulting dans le virage vers le 2.0.

« *Le challenge pour l'entreprise consiste à susciter des initiatives, à ne pas freiner celles qui sont en cours, tout en évitant une forme d'anarchie avec des réseaux sociaux enchevêtrés* », souligne Michel Ezran, responsable du pôle NTIC de Renault Consulting. D'où le choix d'une plate-forme unique même si, à l'occasion, d'autres outils peuvent être déployés.

La volonté du constructeur automobile de contrôler le passage au 2.0 se traduit également dans le mode de création des communautés. Il existe plusieurs conditions préalables à satisfaire : la nomination d'un Community Manager, la définition d'indicateurs chiffrés...

Des règles de gouvernance, de conduite du changement et de communication communes ont été établies. Elles sont le résultat de la synthèse de deux tendances antagonistes : le laisser-faire demandé par une partie des équipes terrain et le besoin de contrôler et d'accompagner le mouvement par l'équipe en charge de la transformation.

« C'est un exercice de talon-pointe, illustre Christophe Ferrari, dirigeant de Renault Consulting. Nous sommes dans une période intermédiaire et cela ne signifie pas qu'à l'avenir nous n'irons pas vers davantage d'ouverture. »

« Il n'y a pas de modèle universel, tout dépend de la culture d'entreprise », souligne Richard Collin, directeur associé de Nextmodernity. Le passage au 2.0 s'apparente toutefois davantage à une évolution qu'à une révolution. « Nous sommes sur des transitions douces », poursuit le consultant.

Des objectifs business explicites

Ces règles de gouvernance chez Renault s'appliquent aux quatre types de communauté qui ont été définies : métier (wiki de capitalisation, clubs de fabrication...), innovation (créativité des employés pour développer de nouvelles idées), organisationnelle (animation d'un réseau ou d'un service), et sociale ou d'intérêt (place du handicap au travail, par exemple). Ces familles d'usage englobent l'interne (BtoE), mais également les partenaires (BtoB) et les clients finaux (BtoC).

Pour chacune des communautés, le constructeur a mis en place des indicateurs techniques et d'usage, ces derniers étant spécifiques à chaque communauté. Mais la finalité business, clairement affirmée, a été définie par le numéro 2 de Renault, Patrick Pélata, sponsor du projet. Les objectifs consistent à vendre plus et mieux, à réduire les stocks, à simplifier l'organisation, et à structurer les filières d'expertise.

Les enjeux de l'année 2011

« L'année 2011 sera celle de la conduite du changement et de la généralisation du programme Be.com, qui fédère les initiatives dans le BtoB, le BtoC et le BtoE », indique le responsable NTIC de Renault Consulting.

En 2010, on a assisté à une multiplication des pilotes. On compte désormais une trentaine de communautés internes basés sur Sharepoint. Les pilotes ont démontré qu'il y avait des gains, mais également des freins.

Même si les changements sont davantage liés aux modes de travail qu'à l'outil, il apparaît que Sharepoint n'est pas aussi simple d'utilisation que Facebook. Ce qui nécessite donc un accompagnement, le maître-mot du programme 2.0 de Renault.

Imprimer [1] **Envoyer** [2] **Commenter** [3]
Partager | [4]



URL source: <http://www.collaboratif-info.fr/actualite/le-virage-20-sous-contrôle-de-renault>

Liens:

[1] <http://www.collaboratif-info.fr/print/2507>

[2] <http://www.collaboratif-info.fr/printmail/2507>

[3] <http://www.collaboratif-info.fr/comment/reply/2507#comment-form>

[4] <http://www.addthis.com/bookmark.php?v=250&username=collaboratif-info>



Télécharger Google Chrome

01net Entreprises > Techdays Microsoft

Techdays 2012 : Renault fait du réseau social un moteur d'innovation interne

Renault et Volvo ont témoigné sur les Techdays de leur usage des médias sociaux pour faire émerger des innovations dans leurs équipes internes. Initiée en 2009, cette stratégie va se généraliser chez Renault dans le courant de l'année.

Alain Clapaud | 01net. | le 09/02/12 à 12h01 | laisser un avis

Recommander

1

Twitter

29

3

Share

18



A l'image de la classique boîte à idées, les réseaux sociaux d'entreprise ou les forums peuvent être un moyen, pour les salariés, d'instiller des idées qui seront peut-être les innovations futures de l'entreprise. C'est en tout cas ce que tentent en ce moment Renault et Volvo avec des projets qui vont du réseau social jusqu'à la plate-forme de gestion de projet. Damien Martayan,

responsable du domaine Knowledge management chez Renault, rappelle l'historique de la démarche du constructeur : « *L'innovation fait partie des axes majeurs du plan triennal de Renault. J'ai reçu pour mission d'outiller les secteurs de l'entreprise qui ont besoin d'innover.* »

Une approche 100 % top-down dans un premier temps



Damien Martayan, responsable du domaine Knowledge management chez Renault.

agrandir la photo

L'impulsion est donnée en 2009 par un membre de la direction générale de Renault, région euroméditerranée. Il s'agit de publier, sur un service en Saas, des thèmes de discussion sur lesquels les salariés Renault peuvent s'exprimer, débattre. « *Il s'agissait de thèmes prédéfinis, sur une durée de trois jours.* » L'approche est ouvertement top-down, puisque c'est la direction qui définit les thèmes de discussion. « *Très vite, on a senti un intérêt très fort dans l'entreprise, avec beaucoup de participants, des échanges très intéressants.* » Parmi les points positifs de cette première expérience, Damien Martayan souligne l'aspect fédérateur de ces échanges, avec des participants issus de la

fabrication, de la logistique ou du tertiaire dans l'entreprise : « *Ils se sont rendu compte qu'il y avait des problématiques communes dans d'autres pays, échanger librement a permis de créer un esprit d'équipe global.* » Si le responsable souligne le fort intérêt qu'a pu présenter cette expérience en termes de « Team Building », il souligne aussi l'absence de ROI d'une telle initiative : « *On espérait un peu dénicher une pépite, le super sujet qui nous aurait permis de générer des économies d'échelle très importantes ou qui permet d'avoir une innovation forte, d'autant que le projet a été relativement coûteux : il y a le coût du service, mais on a aussi demandé aux gens de venir échanger sur trois jours, les gens ont passé pas mal de temps sur le forum. On n'a pas eu le ROI espéré, néanmoins l'expérience a été jugée suffisamment positive pour que le comité de direction le trouve porteur.* » La direction informatique a donc été sollicitée pour développer cet esprit Jam dans l'entreprise. Le déploiement de Sharepoint 2010 va être l'occasion d'installer dans la durée ces pratiques dans l'entreprise.

à lire aussi

SUR LES MÊMES THÈMES

Le numérique, un secteur privilégié à investir pour les entreprises et les États

Un logiciel pour piloter son mobile ou sa tablette avec les yeux

Le cloud computing sera l'innovation majeure pour les entreprises

Trophées SIRH : quand ressources humaines rime avec innovation

Les entrepreneurs high tech pestent contre le Projet de Loi de Finances

Mondial de l'Automobile 2012 : PSA dévoile ses pistes d'innovation

Rmsconf : le recrutement innovant sous toutes ses coutures

L'innovation passe par l'échec

Réseau social d'entreprise / Facebook : points communs et différences

Journées du Patrimoine : les start up ouvrent leurs portes

Microsoft : le futur du jeu vidéo occupera tout votre salon

Pernod Ricard plus innovant que Google et Apple, selon Forbes

7 facteurs clés de succès pour la mise en œuvre d'un intranet 2.0

Pat Gelsinger : « Je ferai de VMware le prochain Microsoft »

Le réseau social est le futur de l'intranet. Pour le

L'initiative migre sur Sharepoint



Les propositions réalisées par les salariés Renault lors d'un "Jam".

[agrandir la photo](#)

Le déploiement de la plate-forme collaborative chez Renault va être l'occasion de fournir les métiers en outils pérennes. Chacun pouvait alors créer des « Jam » sur des durées variables, mais en restant dans les problématiques prédéfinies. « Vous entrez sur le forum, vous cherchez les thèmes qui vous intéressent, vous pouvez participer, contribuer, etc. », résume Damien Martayan. Le système bénéficie de l'intégration à OCS (gestion de présence

Microsoft), d'un système de vote pour promouvoir les sujets les plus intéressants. « Tout cela est ensuite recueilli et retraité par des ateliers spécifiques, des incubateurs qui prennent l'idée et essayent de la faire progresser. Il faut lutter contre la tendance à revenir en arrière, à dire au final c'est trop cher. Le sponsoring du management est très important : les managers étaient responsables de ce que les idées étaient analysées à fond et pas mises de côté. » Tout comme lors de la première expérience, cette mise en place de forums s'est soldée par une forte participation du personnel, avec une forte participation et une bonne qualité d'échanges. Les sujets qui ont été notés par les contributeurs comme importants ont tous été transmis aux maîtres d'œuvre. « Ça fait partie de nos KPI 2012, il faut s'assurer que tous les sujets ont été traités. C'est un élément fort : on ne doit pas décevoir. Toutes les propositions, même celles qui ne sont pas forcément bonnes, doivent être traitées et il faut argumenter correctement si on considère un sujet comme ayant peu d'intérêt. » Le responsable reconnaît toutefois un bémol : la faible utilisation des Mysite, les profils utilisateur alimentés au démarrage par les seules données d'annuaire de l'Active Directory Renault.

2012, le projet se « socialise »



La maquette du réseau social dédié à l'innovation chez Renault.

[agrandir la photo](#)

« Il faut maintenant aller plus loin : toujours maintenir ces échanges sur des durées variables, mais, maintenant, sur des sujets ouverts. On s'est aussi dit que les outils de newsfeed et de microblogging étaient maintenant absolument nécessaires. On veut un système décentralisé et agile où n'importe qui peut ouvrir un forum. S'il n'y en a que 10 au final qui fonctionnent vraiment, on saura que ceux-ci apporteront une vraie valeur. » Renault a choisi de déployer NewsGator par-dessus Sharepoint 2010 pour ajouter ce volet social à la plate-forme Microsoft. Microsoft et Orange

Business Services sont en train de mener ce déploiement chez Renault.

La nouvelle interface, avec un profil utilisateur « à la Facebook » devrait valoriser ce profil jusqu'à présent négligé par les utilisateurs Sharepoint, le microblogging devrait impulser une rupture dans l'usage du portail par les salariés Renault. « On aura toujours du top-down, mais on va y ajouter du contenu bottom-up. On pousse pour que le portail corporate deviennent lui aussi un portail social. » Une limite à l'approche Renault, celle-ci privilégie de facto les cols blancs qui disposent d'un ordinateur en permanence, les ouvriers devront attendre d'autres modes d'accès au portail. Le smartphone sera peut-être cette clef.



Retrouvez toute l'actualité des Techdays 2012 dans notre [dossier spécial](#).

envoyer par mail | imprimer l'article | Recommander 1 | **Tweeter** 29 | 3 | Share 10

ACTU PRÉCÉDENTE
Techdays 2012 : le poste de travail du futur sera dans le nuage



ACTU SUIVANTE
Techdays 2012 : valorisation de l'open data, un marché de 50 milliards d'euros

Liens commerciaux

Communication par La BD

communication interne et externe, formation par l'illustration, la BD
youtuon.fr/Communication. Mémorisée

Portage technicien audio

meilleur ou pour le pire ?

Un guide pour s'orienter dans la jungle du financement de l'innovation

Première mise à jour pour Yammer sous l'ère Microsoft

Salesforce Communities, espace de collaboration cloud entre l'entreprise et ses clients

Mégane Collection 1.6 DCi Bose : le charme de la maturité



Célibataire et cadre sup ?

Rejoignez Attractive World, le site de rencontre haut de gamme avec sélection à l'entrée.

» [Cliquez ici](#)



Mutuelle en ligne Reunica

Pas d'avance de frais, remboursement sous 48h ... Venez découvrir tous nos avantages !

» [Cliquez ici](#)



Achetez pour Louer !

Sans apport, Construisez votre Patrimoine Tout en Bénéficiant de la Loi Scellier 2012.

» [Cliquez ici](#)



Sortir à Paris !

Découvrez le planning des salons et expositions à visiter à Paris, sur Viparis.com

» [Cliquez ici](#)

[Ligature](#)

Retrouvez-nous sur Facebook



331,277 personnes aiment 01Net.



Module social Facebook

Le réseau social, version business, de Renault Pro+

Publié le 22 novembre 2010

L'initiative de Renault Pro+ apporte une première réponse à tous ceux qui s'interrogent sur l'intérêt, d'un point de vue business, de déployer un réseau social d'entreprise (RSE). Le constructeur automobile en attend tout simplement une facilitation des affaires au sein de son Réseau Pro+, spécialisé dans l'accueil des clients professionnels, à court ou moyen terme.

La Division Véhicules Utilitaires (DVU) a mis en place, à l'aide du RSE de [Jamespot](#), une démarche qualité visant finalement à répondre mieux et plus rapidement à ses clients. Ces derniers ont besoin de services spécifiques et de véhicules adaptés à leur usage professionnel (fourgon réfrigéré, benne pour travaux publics, véhicule d'intervention ...). Le constructeur y répond en fédérant des expertises internes et externes. Il fait ainsi appel à des carrossiers pour procéder aux aménagements.

De Davos à Pro+

- C'est à la suite de rencontres au World Economic Forum de Davos en 2009 que les plus hauts dirigeants de Renault ont décidé d'initier une réflexion sur l'entreprise 2.0.
- L'entreprise, qui était déjà engagée depuis 10 ans dans une démarche d'eCollaboration, a défini une stratégie 2.0 qui englobe à la fois le BtoC, le BtoB et le BtoE.
- De là sont nées au cours des derniers mois six communautés business qui font office de pilote. Celle de Renault Pro+ en fait partie.

« Le métier des commerciaux est complexe, souligne Juliette Girard, Senior Consultant eBusiness de Renault Consulting, l'agence de conseil interne du constructeur. Il faut non seulement connaître le métier de ses interlocuteurs et identifier les bons prestataires, mais également intégrer les réglementations propres à chaque pays et prendre en compte les contraintes techniques des véhicules liées à la sécurité, à la charge maximale ... »

Un outil au service de la force commerciale

Ce qui nécessite parfois de remonter jusqu'aux filiales commerciales ou même au siège social près de Paris, où sont installées les équipes d'ingénierie, pour obtenir les réponses. On est bien loin de la vente d'une Twingo avec son catalogue d'options prédéfini.

C'est là que le réseau social prend tout son intérêt. Il sert à capitaliser autour des bonnes pratiques que vont s'échanger les commerciaux entre eux, mais également avec l'ensemble des interlocuteurs impliqués dans le processus de vente. La démarche Renault Pro+ sert aussi à identifier des experts et à rentrer en contact avec eux. Précédemment les échanges se faisaient principalement par téléphone ou par mails et demeuraient donc privatifs.

Mais encore fallait-il définir ce qu'est une bonne pratique du point de vue de l'entreprise. Sont-elles réservées aux seules productions des experts ou bien également à celles de tout un chacun avec le risque de laisser circuler des inexactitudes, par exemple en ne se conformant pas totalement à une réglementation locale ?

« Pour qu'un document ait le statut de bonne pratique, il doit avoir été approuvé par un expert »



Juliette Girard,

senior consultant ebusiness de Renault

Renault a opté pour une approche souple, non inhibante pour les collaborateurs, qui garantit dans le même temps la pertinence de l'information publiée. Tout document est éligible au statut de bonne pratique. Pour qu'il le devienne, il doit cependant avoir été approuvé par un expert. « *Un sticker est alors apposé sur le document* », précise Juliette Girard.

Pour cela, Jamespot a dû adapter son logiciel. « *Nous avons ajouté le rôle d'approbateur dans les profils* », précise Matthieu Lluís, fondateur et directeur associé de l'éditeur français.

Infographie : "Renault Consulting et Nextmodernity, partenaires"

Le réseau social de Renault Pro+ affiche d'emblée une dimension internationale. Il est, en outre, ouvert à des partenaires. C'est pourquoi le mécanisme d'adhésion est assez contrôlé et, pour l'heure, déconnecté de l'annuaire de l'entreprise. Pour rejoindre le réseau, il faut en faire la demande. Le fonctionnement est ensuite assez libre. Ses participants rejoignent une ou plusieurs communautés thématiques.

Une dizaine de communautés thématiques

Une dizaine de communautés ont ainsi été créées, chacune pouvant rassembler des collaborateurs de différents pays et donc parlant différentes langues. La solution la plus commode aurait été d'imposer l'anglais. Ce n'est déjà pas évident au sein d'une entreprise, mais avec des prestataires externes, dont des petites entreprises locales, c'est encore plus délicat.

Renault Pro+ a privilégié le confort des membres du réseau. L'interface de Jamespot.pro a été localisée et chacun peut s'exprimer dans sa langue maternelle. C'est Google Translate qui se charge de traduire les contributions : le titre et les premières lignes du document que met en avant le logiciel. En revanche, les pièces jointes ne sont pas traitées automatiquement.

Le Community Manager, clef de voûte du fonctionnement

Chaque pays a son Community Manager. « *C'est une condition préalable au déploiement du réseau social* », dit Juliette Girard. Il est chargé de l'animation du réseau. Il doit également veiller à ce que les bonnes pratiques soient bien identifiées et il opère une modération a posteriori. « *Il est la clef de voûte du fonctionnement local* », résume la consultante. Comme de bien entendu, les Community Managers ont leur propre communauté au sein de laquelle ils peuvent s'échanger leurs recettes d'animation.

Le réseau social Renault Pro+ est actuellement déployé sous forme de test dans quelques pays. A chaque fois, Xavier Bombart, responsable stratégie digitale de la Direction Véhicules Utilitaires, s'est rendu sur place pour préparer l'arrivée de l'outil : expliquer les enjeux, informer sur la charge de travail et sur les bénéfices attendus.

Une trentaine de personnes a d'ores et déjà rejoint le réseau, qui comptera au moins vingt fois plus de membres à terme. Entre-temps, d'ici quelques mois, le constructeur automobile aura dressé un premier bilan du fonctionnement.

Deux types d'indicateurs : quantitatifs et qualitatifs

Comme pour tous ses projets de réseaux sociaux, Renault a défini un ensemble d'indicateurs clé pour évaluer leur adoption et les bénéfices qu'ils apportent. Ces indicateurs sont quantitatifs et qualitatifs.

Les premiers synthétisent l'activité sur la plate-forme et s'attachent à la fréquentation du site, au temps de connexion sur telle ou telle thématique. Ce sont les plus faciles à collecter car fournis en standard par le logiciel de Jamespot.

Les seconds sont plus difficiles à mesurer : amélioration de la compétence individuelle, temps gagné au quotidien, développement du business. Pour le moment plusieurs pistes de tracking sont à l'étude.

Les points clés du projet Pro+

Un objectif business affirmé• Le réseau social Renault Pro+ a vocation à stimuler les échanges de bonnes pratiques entre les individus impliqués dans la vente de véhicules utilitaires et le service aux clients professionnels.

- Sont concernés les forces commerciales et les prestataires locaux, mais également les équipes du siège de Renault.

- Ceci dans le but de faire monter en compétences l'ensemble des acteurs concernés.**La méthode : voir loin mais commencer petit**• Le périmètre initial du projet inclut quelques pays dans un périmètre réduit.

- Un premier bilan sera dressé début 2011 avant d'étendre le réseau.

Un déploiement express

- Le projet a été mené en 6 mois.

- Initié fin juillet, une première version du réseau social sera opérationnelle sous forme de test dans les jours qui viennent.

Le choix d'une solution spécialisée

- Renault a fait le choix de Microsoft Sharepoint comme plate-forme d'entreprise.
- Pour le projet, il a toutefois retenu le réseau social d'entreprise de l'éditeur français Jamespot.

Une personnalisation de l'outil

- Localisation de l'interface de Jamespot.pro et adaptation au vocabulaire de l'entreprise.
- Enrichissement des profils avec par exemple le statut d'approbateur.

Un accompagnement en amont et au long cours

- En amont du déploiement, des rendez-vous dans les différents pays ont été organisés pour préparer l'arrivée du réseau social.
- Dans chaque pays, un Community Manager est chargé d'animer localement le réseau.

Par Olivier Roberget o.roberget@collaboratif-info.fr

Source : <http://www.collaboratif-info.fr>

<http://collaboratif-info.fr/retour-experience/le-reseau-social-version-business-de-renault-pro>

Un Facebook interne chez Renault

Mots clés : Réseau social, RENAULT, FACEBOOK A

Par Quentin Périnel Publié le 21/07/2012 à 16:42



Le siège social de Renault, situé à Boulogne-Billancourt.

Le constructeur automobile a lancé son réseau social en interne. Objectif : créer la communauté de travail la plus vaste possible, au-delà des frontières. En deux semaines, quelque 3500 profils ont été créés.

Comme de plus en plus d'entreprises, Renault s'est laissé séduire par un réseau social interne. Nommé My Declic, qui était déjà le nom de l'intranet du groupe, le service s'adresse aux 128.322 salariés du groupe, peu importe leur rôle et leur position hiérarchique. À peine 15 jours après son lancement, 3500 profils ont déjà été créés.

Le principe est le même que sur Facebook: chaque employé dispose d'un mur où il peut faire part de ses remarques et de ses commentaires, et qui est accessible à tous les autres utilisateurs. Cela favorise donc énormément la communication en interne. Le salarié peut également publier des renseignements sur sa vie privée - famille, intérêts divers - ainsi que dialoguer en ligne et en privé avec d'autres personnes.

Réunir tous les salariés, au delà des frontières

Aujourd'hui, un tel outil de communication est devenu important pour plusieurs raisons. L'entreprise, qui est en pleine mutation, fait désormais 50% de son chiffre d'affaire à l'étranger, contre seulement 10% il y a 10 ans. «L'entreprise a donc besoin de rapprocher des équipes éparpillées aux quatre coins du monde» a confié récemment Patrick Hoffsteter (directeur de la Digital Factory chez Renault) au journal *Le Monde*.

De la même manière, les rythmes de fabrication se sont accélérés. D'un cycle de lancement de cinq ans, l'entreprise est passée à deux ans. Cela, ajouté à la hausse de la production à l'étranger, ces nouveaux outils 2.0 sont désormais indispensables pour communiquer idées et projets le plus rapidement et le plus efficacement possible. Son utilisation vise aussi à réduire le nombre de mails échangés en interne.

Depuis la mise en service du réseau social, 350 communautés ou groupes de travail ont été créés. Pour 80%, ce sont des communautés à usage professionnel, qui réunissent les employés travaillant sur un projet particulier. Les 20% restant concernent les communautés de sportifs, très nombreux chez Renault.

▪ **Entreprises 2.0 et réseaux sociaux.....**

p. 14

- Nouveaux contours de l'entreprise 2.0 : ruptures, innovations et prospective
Christine Balagué, *Paru dans Le Cahier de prospective Transformation numérique*, juin 2011

- Entreprise 2.0 : une approche indispensable quand la conjoncture fait grise mine
Daniel Ollivier, *Site web JDN* (www.journaldunet.com), 27 février 2012

- Le raz de marée des réseaux sociaux d'entreprise
Paru dans *Liaisons Sociales Magazine* n°130, 01 mars 2012

- Le futur des intranets passe par les médias sociaux
Bertrand Lemaire, *Site web Le Monde informatique* (www.lemondeinformatique.fr), 14 mars 2012

- Les réseaux sociaux raniment les intranets
Sybille Lhopiteau, *Site web L'Usine Nouvelle* (www.usinenouvelle.com), 26 mars 2010

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

Christine Balagué

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Christine Balagué

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



Chronique de Daniel Ollivier

Directeur associé, Thera Conseil

27/02/12 12:37

Entreprise 2.0 : une approche indispensable quand la conjoncture fait grise mine

En période de ralentissement économique, les entreprises sont à la recherche de performances. Le potentiel en la matière se trouve largement au sein du capital humain qui compose et anime nos organisations.

Quelle est la définition de l'entreprise 2.0. ?...

Cette question prouve à l'évidence que cette approche a besoin de références communes et d'une définition partagée. La présentation de l'entreprise 2.0 se limite trop souvent à une analogie un peu simpliste avec le web 2.0 (réseaux sociaux, blogs, wikis,...) ce qui laisse croire qu'il s'agit principalement d'une affaire de tuyaux et de flux d'informations.

En fait, l'entreprise 2.0 incarne une **communauté de personnes interagissant ensemble dans le but de réaliser une performance économique durable reposant sur le capital humain**. L'homme comme vecteur clé de la compétitivité, ce discours n'est pas nouveau. Toutefois, la complexité de l'environnement, le contexte concurrentiel et les évolutions sociétales... imposent cette évidence comme une donnée incontournable. L'innovation technologique apporte évidemment une contribution souvent décisive dans la réussite. En s'affranchissant des contraintes temporelles et spatiales, elle s'avère capable de démultiplier le potentiel d'innovation dans le domaine de l'intelligence collective et du travail collaboratif. Toutefois, rappelons comme le dit Hervé Serieyx que « ce n'est pas le rabot qui fait l'ébéniste ».

Existe-t-il des modèles à suivre ?

L'entreprise 2.0 n'est pas un modèle unique... En l'occurrence, la démarche de Google n'est pas celle de Danone ou de Cisco. L'objectif d'une entreprise 2.0 reste

le profit... mais ce qui change fondamentalement dans ses pratiques de management c'est sa manière d'atteindre la performance et de la rendre pérenne. L'expérience acquise depuis une décennie par les pionniers nous permet d'identifier les pratiques gagnantes mais celles-ci sont toujours à mettre en cohérence avec l'identité de l'entreprise, sa culture et ses spécificités.

Ce qui caractérise l'entreprise 2.0 c'est d'être une structure ouverte et en interaction avec son environnement humain et physique : clients, fournisseurs, partenaires, associations, acteurs du territoire.

Le regroupement d'entreprises se constituant ensemble en « cluster » pour répondre à un besoin du marché est une application concrète. Elles peuvent ainsi accéder à des savoir-faire, des technologies, des développements qui ne seraient pas accessibles si elles agissaient isolément.

L'approche réseau permet aussi d'impliquer les clients dans l'évaluation des produits mais plus encore dans sa conception. A titre d'exemple, Danette compte 800 000 fans sur Facebook et plus de 2 millions de personnes participèrent activement au choix des parfums retenus pour la nouvelle gamme.

Les relations entretenues avec l'environnement concernent le business mais elles peuvent plus largement appréhender des problématiques citoyennes qui n'impactent pas à court terme le résultat d'exploitation mais qui influencent positivement l'image de marque et, à partir de là, le positionnement stratégique de l'entreprise.

Ce qui changera fondamentalement dans les pratiques de management ?

Les grandes tendances du management de demain sont au nombre de 5 : l'affirmation de l'identité, la transversalité de l'organisation, l'interactivité entre les acteurs, la contractualisation des engagements et l'innovation permanente des pratiques.

1. L'affirmation de l'identité parce que l'entreprise doit clarifier sa raison d'être, donner du sens à son projet collectif et préciser sa conception de l'éthique. Elle ne pourra vivre longtemps hors des problèmes sociétaux et penser seulement son développement en terme économiques et financiers.

Est-il nécessaire de rappeler que notre économie s'installe dans une période de "crise" et que celle-ci affecte le développement de l'entreprise et qu'elle remet en cause, plus globalement, sa raison d'être et son système de valeurs.

2. La transversalité de l'organisation est l'aptitude à faire fonctionner d'une manière synchrone la vitalité des réseaux et la rigueur de la pyramide hiérarchique. Ces deux approches doivent s'enrichir plutôt que se concurrencer et faciliter ainsi l'émergence d'une nouvelle culture de la coopération. Nos structures sont à bout de souffle et elles ne peuvent plus prétendre être compétitives dans une économie du savoir et de la connaissance. Il nous faut apprendre l'agilité et la réactivité.

3. L'interactivité entre les acteurs repose sur une relation de confiance où les

statuts s'effacent au profit des rôles et où la dynamique collective permet à chacun d'être lui-même et de valoriser ses talents. La logique du partage doit pouvoir prendre le pas sur celle du pouvoir. Les membres de la génération Y bousculent les codes et revendiquent un management personnalisé. Les autres générations aspirent à la reconnaissance de leurs compétences. Le métissage intergénérationnel doit permettre de faire de nos différences de vraies complémentarités.

4. La contractualisation des engagements devient un élément clé des transformations à mettre en œuvre et elle repose sur la confiance et la responsabilisation. Les collaborateurs sont comme des clients et la capacité à attirer et fidéliser les talents imposent de savoir prendre en compte leurs attentes individuelles et d'y répondre dans le cadre d'un contrat gagnant-gagnants. L'individualisation, dans la société est un phénomène facilement observable. L'engagement est conditionné par l'existence d'une réelle contrepartie valorisable sur un marché ouvert et hautement concurrentiel. Dans une économie de la connaissance, le collaborateur ne cherche pas un emploi, il apporte une compétence. Pour les plus talentueux, le rapport de force avec l'entreprise s'inverse et le salarié devient un vrai partenaire.

5. L'innovation permanente des pratiques

L'entreprise ne peut se satisfaire d'être seulement un lieu de production dans un contexte aussi mouvant et complexe où la capacité d'adaptation est la clé de voûte de la performance économique. L'intelligence collective doit incarner, au quotidien, les pratiques de l'équipe et devenir un pilier de la culture d'entreprise à travers la capitalisation de l'expérience, l'amélioration continue et l'implication dans les projets. **Il nous faut désapprendre la conception que nous avons du temps productif, du pouvoir des experts et de la politique du secret.**

En synthèse, le projet du management 2.0 transforme en profondeur le mode de gouvernance et notre conception du leadership. Il consiste à relever et gagner le défi de la confiance et de la responsabilité partagée.

Le capital humain est au cœur de la performance économique.

Daniel OLLIVIER vient de publier chez AFNOR "Management 2.0" - performance économique et capital humain".

Le raz de marée des réseaux sociaux d'entreprise

Paru dans Liaisons Sociales Magazine, N° 130 du 01/03/2012

Rubrique : Dossier

Encore réservés à de rares entreprises high-tech il y a deux ans, les réseaux d'entreprise se développent à toute allure. Ils répondent à un véritable besoin de partage des connaissances. Mais peuvent déstabiliser les hiérarchies traditionnelles.

Il y a deux ans, les entreprises disposant de leur propre réseau social se comptaient sur les doigts de la main. Aujourd'hui tout le CAC 40 est équipé : le réseau social est devenu l'excroissance naturelle de l'annuaire et de l'intranet », observe Alain Garnier, P-DG de l'éditeur Jamespot et auteur, avec Guy Hervier, du *Réseau social d'entreprise*, paru en 2011 aux éditions Hermes Lavoisier. Aux États-Unis, le mouvement est spectaculaire : « Le taux d'équipement des entreprises a littéralement explosé. Il atteint 40 % dans le secteur des services. L'éditeur Yammer compte déjà 1 million d'entreprises clientes. » En France, le cabinet de conseil Lecko, qui vient de publier sa quatrième étude sur les réseaux sociaux d'entreprise, estime la croissance du marché à 60 % par an.

Ce raz de marée s'explique aisément. Alors que 72 % des salariés français utilisent les réseaux sociaux à titre personnel, d'après l'enquête réalisée en janvier par la Cegos auprès de 1 200 salariés, ils aspirent à trouver les mêmes fonctionnalités dans leur entreprise. La plupart des applicatifs métiers se sont dotés, au fil des années, de fonctions relevant plus ou moins du Web 2.0 : forum, blog, wiki (base de données collaborative), CMS (outils de partage de documents)... « Les systèmes d'information sociaux se construisent pas à pas », observe Arnaud Rayrole, directeur général de Lecko, qui a recensé et cartographié pas moins de 162 usages et fonctionnalités !

Pas à pas et, le plus souvent, en ordre dispersé, si bien que plusieurs couches et différents systèmes finissent par s'empiler. Ce n'est pas forcément une mauvaise formule : « Quand une direction crée son propre outil, elle est certaine qu'il correspond réellement à ses besoins, ce qui garantit l'adhésion des équipes, commente Arnaud Rayrole. Mais, au bout d'un moment, les collaborateurs finissent par se plaindre de devoir gérer leur profil sur plusieurs réseaux. » Quant aux services informatiques, ils n'aspirent qu'à une chose : faire le ménage dans une flopée d'outils sur lesquels ils n'ont pas la main et qui peuvent poser des problèmes de sécurité. La rationalisation devient inéluctable...

La genèse du réseau social déployé chez Devoteam courant 2010 en est la parfaite illustration : « Pendant dix ans, les équipes ont créé des communautés de pratiques et développé des plates-formes de travail collaboratif en fonction de leurs besoins, se souvient Élise Bruchet, manager *knowledge management*, collaboration et réseau social. En 2009, nous avons senti que nous arrivions aux limites de ces outils, compte tenu de notre croissance. » Le groupe de conseil en stratégie et en infrastructure est en effet passé en quatorze ans de zéro à 5 000 salariés. « Le comité exécutif nous a demandé

de trouver un outil pour mutualiser les intelligences. Avant de le choisir, nous avons lancé une enquête interne pour évaluer les aspirations et les freins », poursuit-elle. Les salariés, notamment le *middle management*, ont ainsi exprimé la crainte que les contributions au réseau ne soient pas assez valorisées. Les *community managers* se sont donc vu attribuer un budget leur permettant de dégager du temps pour animer leur communauté (ce qui fait expressément partie de leurs objectifs) et pour encourager leurs collaborateurs à contribuer. Résultat : 4 500 personnes environ se connectent chaque semaine et 40 % d'entre elles apportent au moins une contribution.

Émanation des directions métiers. Un réseau ne vit en effet que s'il est animé par des community managers et si les collaborateurs y participent activement en échangeant des données, en travaillant de façon collaborative, en postant des messages... C'est souvent par là que les réseaux venus « du haut », c'est-à-dire imposés par la direction, finissent par pécher. Pour réellement fonctionner, un réseau doit être l'émanation des directions métiers, seules capables de mobiliser la ligne hiérarchique. Car le management intermédiaire ne voit pas forcément d'un bonœil ces outils : « Les managers doivent accepter l'idée que le pouvoir ne repose plus sur la détention de l'information, explique Isabelle Reyre, directrice associée du cabinet Arctus, qui a créé dès 1999 l'Observatoire des DRH et de la e-transformation. Les outils de partage d'informations génèrent de nouvelles façons de travailler. Il faut donc accompagner le management intermédiaire. » « Quitte à ralentir le déploiement du projet si nécessaire, ajoute David Guillocheau, directeur de Talentys Consulting. Il faut absolument laisser le temps aux équipes de s'approprier les outils qu'ils seront amenés à faire vivre. »

Rarement moteurs dans ce genre de projet, les DRH peuvent même devenir de véritables freins à leur déploiement. Dommage, car « les réseaux sociaux sont potentiellement de formidables outils d'identification des talents et de gestion des carrières, estime Alain Garnier, P-DG de Jamespot. Mais les DRH ont tellement de mal à se positionner face à ce type de projet qu'ils finissent par n'intervenir que sur un point : la définition du profil des utilisations. Ce n'est pas très enthousiasmant ! ».

D'autant qu'ils veulent imposer une vision normative et restrictive des profils strictement calquée sur ? l'organigramme de l'entreprise : le contraire du 2.0, reposant sur une certaine liberté de parole. « Moins corsetés par les contraintes légales, les DRH anglo-saxons comprennent mieux cet enjeu », commente Isabelle Reyre. Dans cette veine, le réseau lancé récemment par EDF, qui a donné toute latitude à ses salariés dans l'expression de leurs compétences. Le résultat ne s'est pas fait attendre : en quelques mois, pas moins de 60 000 collaborateurs se sont inscrits.

La peur d'éventuels dérapages fait sourire Bart Schutte, directeur *digital learning* chez Saint-Gobain : « Nos collaborateurs ne sont pas idiots. Ils ne vont pas s'amuser à tenir des propos qui pourraient nuire à l'entreprise ou à leur carrière. » « Dès lors qu'ils peuvent être identifiés, les utilisateurs ne peuvent pas se permettre d'écrire n'importe quoi », ajoute Isabelle Reyre. Au contraire, la libération de la parole peut faire émerger des profils atypiques, difficilement identifiables : « Chez Cisco, le blog le plus suivi n'est pas celui du patron mais celui d'un expert en sécurité des réseaux », note David

Guillocheau. Certains geeks introvertis peuvent ainsi devenir de véritables leaders d'opinion et d'expertise. Il n'est alors nul besoin de mettre en place un système de reconnaissance des contributions : le nombre de visiteurs et de commentaires postés en fait des stars ! Stars de l'entreprise et, pourquoi pas, de son réseau de partenaires : clients, fournisseurs, prestataires, parties prenantes... L'avenir est désormais aux réseaux « étendus » tel que l'imagine le groupe Altran : « Nos deux réseaux – l'un destiné aux commerciaux, l'autre aux experts – fonctionnent bien, commente Sandra Valmier, directrice marketing. Nous envisageons aujourd'hui de les ouvrir vers l'extérieur, pour donner davantage de visibilité à nos experts. » Le réseau étendu est effectivement une tendance identifiée par le cabinet Lecko, avec une ouverture possible sur les réseaux sociaux grand public : « La problématique de la gestion des données personnelles devient alors plus délicate », admet Arnaud Rayrole, son directeur général. Mais c'est incontestablement le sens de l'histoire.

Espaces de travail. L'ouverture des réseaux sur l'extérieur ira sans doute de pair avec leur déploiement dans des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. « Pour le moment, ils sont très présents dans les grands groupes et les jeunes entreprises en forte croissance », observe Isabelle Reyre. Mais « les PME commencent à se rendre compte qu'en matière de travail collaboratif elles ont des problématiques assez similaires aux grandes entreprises », explique Rémy Wilders, président de KMB Partners, qui développe des solutions Saas (*software as a service*) à destination des PME. À la différence des grandes entreprises, elles se posent d'emblée la question de l'ouverture de leur réseau à leurs partenaires : « Un cabinet d'architecte, un expert-comptable ou un avocat veulent pouvoir travailler en mode collaboratif avec leurs clients ou leurs fournisseurs. Les utilisateurs du réseau peuvent donc créer un espace de travail dans lequel ils invitent des personnes dûment identifiées avec lesquelles ils travaillent en temps réel sur un même document ou un même projet », poursuit Rémy Wilders. Cela ne remplacera évidemment jamais les rencontres physiques : « Les outils collaboratifs permettent de mener des projets d'envergure réduite (l'organisation d'un colloque, par exemple) ou de partager des bonnes pratiques », souligne David Guillocheau, directeur de Talentys. Ils facilitent la circulation de l'information et s'affranchissent des distances et du décalage horaire. Mais, pour assembler les pièces d'un avion ou partager il faudra toujours se rencontrer dans la vraie vie...

Sous l'œil du Code du travail et de la Cnil

La mise en œuvre d'un réseau social d'entreprise est soumise aux dispositions de l'article L. 2323-13 du Code du travail qui prévoit que : « Le comité d'entreprise est informé et consulté préalablement à tout projet important d'introduction de nouvelles technologies, lorsque celles-ci sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi, la qualification, la rémunération, la formation ou les conditions de travail. » De plus (article L. 2323-14), « lorsque l'employeur envisage de mettre en œuvre des mutations technologiques importantes et rapides, il établit un plan d'adaptation [...] transmis, pour information et consultation, au comité d'entreprise ». Enfin, les modalités de gestion des données personnelles des membres du réseau doivent faire l'objet d'une déclaration à la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil).

LeMondeInformatique.fr

[Toute l'actualité](#) > [Internet](#) > [Web 2.0](#)

Le futur des intranets passe par les médias sociaux

Edition du 14/03/2012

« L'intranet type est aujourd'hui centré autour de fonctions comme la gestion documentaire, les newsletters et les annuaires mais la cible en 2014, telle que les entreprises la voient, comprendra un réseau social d'entreprise, des blogs, des wikis, des forums et un moteur de recherche sémantique » a expliqué Philippe Grange, rédacteur en chef d'Intranet-Infos en ouvrant une table ronde. Consacrée à « Intranet 2.0 : où en sommes-nous vraiment ? », celle-ci se déroulait sur le salon Solutions Intranet et Collaboratif qui se tient Porte de Versailles à Paris du 13 au 15 mars 2012.

De fait, les témoins présents ont certes fait état de réalisations concrètes mais aussi des éléments qui restaient à mettre en oeuvre et des difficultés rencontrées. Chaque contexte semble avoir ses propres difficultés et entraîner ses propres motivations pour mettre en oeuvre un Intranet 2.0.

Renault comme Axa cassent les silos

Au sein du Groupe Renault et de l'Alliance Renault-Nissan, il existait bien entendu des intranets classiques. Mais, pour casser les silos, notamment transnationaux, et aller vers « l'open-innovation », la direction générale a voulu pousser des solutions de type « 2.0 ». « Plutôt que de greffer un RSE [Réseau Social d'Entreprise, NDLR] sur un intranet, nous avons eu la volonté de faire un RSE » explique Damien Martayan, chef de service portail et gestion de contenus, à la DSI du groupe Renault. Le groupe a ainsi mis en oeuvre Microsoft Sharepoint avec un add-on Newsgator.

Chez Axa, la constitution du groupe au travers de multiples opérations de croissance externe avait également généré quantité de silos, de divisions séparées des autres. Développer la collaboration tant locale que transversale, accroître les partages d'expertises, passait par l'adoption du « 2.0 ». « Actuellement, nous sommes en mode pilote étendu aux Etats-Unis, d'autres pays suivent » tempère Stéphane Aknin, directeur e-communication groupe.

De la même manière, chez Figerc, un cabinet d'audit et d'expertise comptable, il fallait mieux échanger entre collaborateurs, clients et partenaires et faire cesser les flots de documents et d'e-mails. Le PDG, Vincent Béguin, précise : « nous avons notamment mis en place des wikis avec Xwiki ».

Dassault Systèmes s'est, lui, trouvé dans la situation du fournisseur qui

s'applique à lui-même ce qu'il veut recommander chez ses clients.

L'entreprise est ainsi passée d'un modèle Top-Down à un modèle en réseau et a comme objectif de faciliter le partage de connaissances. « Il faut que chaque collaborateur participe au process d'innovation dans le cadre de ce projet stratégique porté autant la DSI et la DRH que par la DG » explique Tarik Lebtahi qui cumule une fonction de responsable de l'outil interne et de l'édition de la plate-forme technique.

Toutes les entreprises concernées

Ces exemples pourraient faire croire que l'intranet 2.0 est réservé au CAC 40 pour des déploiements mondiaux. Ludovic Dubost, PDG de l'éditeur Xwiki, s'insurge contre cette idée : « nous avons l'habitude d'intervenir pour des solutions limitées à une direction ». Cependant, sur de petites unités, le problème de gestion efficace de l'information demeure prioritaire sur la rencontre des individus et leur connaissance mutuelle, plus aisées naturellement que dans de grandes structures. « Le grand défi est d'ailleurs de passer du modèle documentaire à l'intranet 2.0 » ajoute Richard Collin, directeur associé du cabinet Next Modernity.

Le 2.0 gomme aussi une très grosse différence : celle entre l'intérieur et l'extérieur. Chez Figerc ou chez Sodexo, exemple similaire cité par Bruno Raffet patron de l'éditeur de solutions Intranet Source@max, il n'y a plus de différence entre l'intranet et l'extranet. Le même outil sert autant aux collaborateurs qu'aux clients ou aux partenaires.

Voir grand en commençant petit

Tous les témoins ont expliqué qu'il fallait toujours commencer par des pilotes limités. Les freins et les raisons d'échecs ne manquent pas. La moindre n'est pas la connotation de « Réseau Social ». Des cadres bien intentionnés peuvent ainsi s'étonner : « mon gamin utilise Facebook. Est-ce que c'est bien sérieux ? » A cela s'ajoute une possible rivalité DRH/DSI pour piloter le projet qui peut être résolu en laissant ce pilotage entre les mains de la DG.

Les pilotes servent notamment à bien placer le curseur entre trois pôles : l'aspect documentaire, l'aspect social et l'aspect conversationnel. Ce dernier pôle peut dériver en « Facebook d'entreprise ». Une telle dérive ou même l'évocation de cette dénomination signe l'arrêt de mort du projet. Les pilotes servent aussi à valider les conditions de l'accompagnement du changement en fonction des objectifs poursuivis. La formation des animateurs peut être très pragmatique sur le modèle du « comment faire », comme chez Axa.

Les freins ne viennent en général pas des collaborateurs, toujours partant pour mieux collaborer pourvu qu'on ne les flique pas ou ne les pressure pas

plus. La direction générale est également en général partante pour un projet stratégique en la matière. Les résistances viennent donc surtout du middle-management. Ils peuvent aussi venir de partenaires frileux comme l'a dénoncé le PDG de Figerc qui ne parvient pas à convaincre certains cabinets partenaires de renoncer à l'e-mail.

Enfin, il faut être conscient que les échanges non-structurés ont leurs limites. « Le RSE ne remplace pas le knowledge management » a martelé Damien Martayan. Associer données structurées, semi-structurées et non-structurées est une nécessité pour tirer de la valeur des investissements consentis. L'implémentation d'un RSE peut cependant être aussi l'occasion d'unifier tous les systèmes collaboratifs, comme chez Axa, cette unification étant en elle-même source d'économies.

Ce sujet vous intéresse? [Participez à la conférence IT TOUR de votre région !](#)

Article de [Bertrand Lemaire](#)

Url : <http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-le-futur-des-intranets-passe-par-les-medias-sociaux-48161-page-2.html>

Recevez nos newsletters

OK

Abonnez-vous au magazine

Identifiez-vous



Accueil > Météo marketing

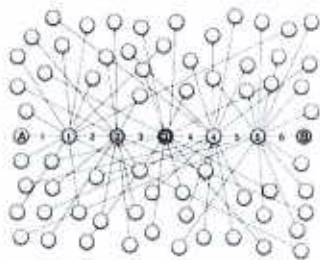
**DÉCOUVRIR
LE SOMMAIRE**
du dernier numéro



Les réseaux sociaux raniment les intranets

Publié le 26 mars 2010, à 10h04

► Dassault Systèmes



© DR

DOCUMENTS De pyramidal, le réseau de communication interne des entreprises glisse vers une architecture horizontale et adopte les outils du web 2.0. De nouvelles plateformes se mettent en place pour favoriser les échanges, le travail collaboratif et resserrer les liens entre salariés et direction. Une révolution de la culture d'entreprise est en marche.

Certains l'appellent encore intranet, d'autres ont tranché et n'hésitent pas à le qualifier de réseau social. L'appellation varie en fonction de l'entreprise, de sa culture et sans doute aussi de la volonté, plus ou moins affirmée, de rompre avec l'outil précédent. Cependant toutes ces nouvelles plateformes disposent désormais de fonctions dites 2.0. Ainsi, après un an de conception et de développement, **Bouygues Telecom** vient d'annoncer le lancement de son « intranet nouvelle génération », baptisé Wooby. Chez **Dassault Systèmes**, la notion de réseau social est ancrée dans la culture de l'entreprise qui a développé plusieurs intranets, en fonction des profils d'utilisateurs. DS SwYm la plateforme communautaire interne 2.0 du groupe, conçue et développée par les équipes de communication, de R&D et IT vient d'ailleurs de remporter un 8ème prix en moins de 6 mois avec le Top Com d'Or 2010 dans la catégorie Multimédia. Il récompense l'intranet ouvert aux 8000 collaborateurs de Dassault Systèmes qui fonctionne comme un véritable réseau social avec des applications très étendues : communautés, espaces de blogs & micro blogging, partage de tous types de médias vidéo, images, audio, modèles 3D, Wiki, page de profil dynamique par collaborateur, personnalisation...

Cette plateforme de nouvelle génération est accessible à l'ensemble des collaborateurs et le sera prochainement, aux clients et partenaires du groupe. Elle peut s'adapter à tous types de structures et d'organisations, et incarne le futur des outils collaboratifs, participatifs et communautaires. « Effectivement, chez **Dassault Systèmes**, la notion de réseau social et de communautés a été introduite par la direction depuis plus de deux ans comme un élément de transformation de l'entreprise. Ces axes font partie de notre culture d'entreprise » confirme Jérôme Poujardieu, responsable du développement des ventes indirectes chez Dassault Systèmes qui a déployé la plateforme Pulse, orienté cette fois vers le canal de distribution. « Avec Pulse, nous sortons de l'entreprise et nous allons vers le marché pour permettre aux partenaires de notre réseau mondial de revendeurs d'échanger leur savoir-faire et leur savoir vendre », explique-t-il.

Devoteam qui déploie actuellement une nouvelle plateforme interne lui donnera aussi le nom de « réseau social ». Cette société française de conseil et de services en TIC vient en effet d'annoncer la transformation de son intranet en réseau social pour ses 4500 salariés présents dans 23 pays. Lancée actuellement en version pilote, la plateforme définitive devrait voir le jour dans quelques mois. Toutefois, la structure avait déjà posé quelques jalons avant de se lancer. « Pour Devoteam, le collaborateur est au cœur du processus et acteur de l'entreprise. Depuis les années 2000, nous avons mis en place des communautés d'experts, des espaces de travail collaboratif et des forums de discussion. A travers l'animation de nos 20 communautés, nous avons instauré une démarche de partage des bonnes pratiques et favorisé les retours d'expériences » indique Élise Bruchet, responsable du Knowledge Management du groupe. « Lors de la refonte de notre plateforme avec Jive, nous avons agrégé toutes ces applications. Le grand changement aujourd'hui, c'est la mise en place d'une plateforme unique intégrant des outils du web 2.0. L'interface est plus proche de l'époque actuelle » explique la responsable du nouveau réseau social de Devoteam.

Selon une étude de Global Intranet Trends for 2010, cinq types de plateformes existent allant du réseau fortement contrôlé en interne jusqu'à la plateforme proche d'un grand réseau social. Actuellement, six

sociétés sur dix utilisent des réseaux sociaux (blogs, wikis, sites de partage et d'élaboration collective de l'information), 45 % des blogs ou des wikis internes, 20 % des systèmes de commentaires, et 5 % des réseaux sociaux.

LE RÉSEAU INTERNE 2.0 : GRAND CHANTIER DES ANNÉES 2010

En moyenne, les entreprises françaises renouvellent leur réseau de communication interne tous les quatre à cinq ans. Arrivés à échéance, nombre de grands comptes ont entamé leur nouveau chantier en 2008 et 2009. Rares sont les entreprises qui l'ont vraiment finalisé. Certaines sont à un stade bien avancé et commencent à sortir des versions pilotes. Devoteam, Dassault, Novell, [Orange](#), la [SNCF](#) sont dans ce cas et sortiront la version définitive de leur réseau social au second semestre 2010. D'autres planchent encore pour bien en définir tous les contours. Avec la montée en puissance des outils du web 2.0 et des réseaux sociaux, la tâche se révèle parfois ardue. L'intranet figé, incarnant un management pyramidal, et son successeur intégrant quelques images, témoignages ou sondages, sont révolus. L'intranet des années 2010 figure parmi les grands chantiers de l'année et s'avère complexe à mettre en place tant les enjeux sont importants pour les entreprises. Aux outils de partage des connaissances, du savoir (acquis et à venir), des documents et d'échanges de compétences s'ajoutent des services de messageries instantanées, des boîtes de réception, des forums de discussion, du blogging...



CLIQUER POUR AGRANDIR L'IMAGE

Entrées dans l'ère de l'entreprise 2.0, les organisations doivent désormais tenir compte de l'importance prise par le développement de l'univers relationnel des individus. Selon une enquête réalisée par BPI et BVA, l'usage d'Internet et des plateformes communautaires a modifié les comportements des salariés et les entreprises doivent en tenir compte pour élaborer de nouvelles plateformes de communication internes. Si beaucoup de structures commencent à utiliser les réseaux sociaux pour leur communication externe, en effectuant une veille, en diffusant des messages marketing et commerciaux, elles n'ont pas pour autant l'intention de transformer leur communication interne en ersatz de [Facebook](#). Bien sûr, l'intégration des fonctionnalités du web 2.0 apparaît comme une évidence pour toutes celles qui étudient actuellement la refonte de leur intranet mais la question essentielle porte plutôt sur l'adéquation entre les outils à développer et les objectifs fixés dans le respect du fonctionnement global de l'entreprise.

L'AVENIR DES ENTREPRISES PASSE PAR LE COLLABORATIF ET LE PARTAGE DES CONNAISSANCES

En entamant le chantier de leur nouvel intranet, les entreprises ont dû modifier leur schéma de fonctionnement. Finie l'époque où direction et DSI installaient une plateforme verticale pour délivrer des messages sous forme d'entonnoir. Place est faite aux plateformes horizontales qui donnent un nouveau sens à la communication interne. A un moment où entreprises et salariés traversent une période difficile, le réseau collaboratif des années 2010 peut être un outil stratégique permettant de resserrer les liens autour d'un projet commun. La montée en puissance des communautés sur Internet montre bien les besoins d'appartenance qu'ont les individus envers les groupes.

En mettant en place un outil fédérateur doté de fonctions web 2.0, les structures savent qu'elles peuvent aussi redonner de la valeur à l'entité, améliorer les performances en partageant mieux les connaissances et répondre également au déficit identitaire qu'elles constatent chez leurs salariés. Elles semblent d'ailleurs être de plus en plus nombreuses à en prendre conscience. Selon une étude de [Coleman Parkes Research](#) des entreprises estiment que les réseaux sociaux sont l'avenir des entreprises en matière de collaboration. Par ailleurs, 39% des Européens de 18-24 ans seraient capables de quitter leur entreprise si ces outils n'y étaient pas intégrés pour accéder à leurs réseaux en ligne.

QUEL INTRANAUTE POUR QUELLE PLATEFORME

Un changement est en marche. L'entreprise 2.0 s'engage, entre autres grandes orientations, dans une démarche participative où les individus pourront s'exprimer et échanger sur d'autres bases, avec des applications qui permettront de renforcer la productivité individuelle et collective. Nouvelle forme de communication, de partage, de recherche, d'échanges, nouveaux usages, nouvelle culture d'entreprise... Et

rupture totale avec les modes de fonctionnement du passé pour mettre en place ce nouveau projet en interne. Avant de s'engager dans une stratégie à long terme, qui modifiera à jamais les usages dans l'entreprise, tous les responsables d'intranet insistent la phase de réflexion qui doit être menée en amont et l'implication des salariés de façon à faciliter ensuite l'adoption de l'outil. Avec deux questions essentielles à la clé : quels sont les utilisateurs concernés et quels sont leurs besoins. Réunis sur le plateau de [Techoctv](#), plusieurs entreprises telles que la SNCF, Orange, la BNF ou encore Radio France - qui étudient, chacune leur niveau la mise en place d'un nouveau réseau interne pour 2010 -, confirment la nécessité d'avoir une approche utilisateurs et de bien cerner les besoins de l'entreprise et des salarié avant de mettre en place un chantier.

ENRAYER LA DÉPERDITION DE L'INFORMATION

La SNCF qui disposait jusqu'à présent d'une multitude d'intranets a planché pendant plusieurs mois pour repenser sa nouvelle plateforme et les regrouper sur un même portail. Comme dans de nombreuses structures, la direction a envoyé des questionnaires aux salariés pour bien cerner leurs besoins et identifier les profils d'utilisateurs. En proposant un outil adapté correspondant aux besoins exprimés, la SNCF compte également récupérer en interne des communautés de passionnés ou des groupes qui s'étaient formés sur de grands réseaux sociaux, faute d'avoir un espace dédié dans l'entreprise. Un « recentrage » qui permettra donc de favoriser les échanges et d'enrayer la déperdition d'informations, bien précieuses parfois pour effectuer une veille et répondre aux requêtes internes. Chez France Télécom Orange, tout est également parti de l'observation des usages. Six expérimentations technologiques ont été menées en deux ans avec différentes communautés de métier pour bien définir le réseau idéal à mettre en place dans l'entreprise. Les retours d'expérience des utilisateurs ont ensuite servi de base à la mise en place des fonctionnalités de ce réseau qui est piloté par la direction des ressources humaines du groupe. Vaste chantier qui doit prendre en compte douze ans d'historique, l'intranet de France Télécom Orange sera déployé progressivement au cours des mois à venir. Des sociologues apportent également leur contribution pour bien définir les profils d'utilisateurs et les intégrer à l'environnement global du nouveau réseau social.

UNE RÉVOLUTION DANS LES USAGES ET LA FAÇON DE TRAVAILLER

Tout est donc à revoir dans les entreprises mêmes pour celles qui avaient déjà introduit quelques briques pour piloter ce changement. Comme le confirme Jérôme Poujardieu, « *la grande difficulté de départ est de bien centrer la plateforme sur une unité. C'est à dire de bien définir le périmètre et les communautés d'utilisateurs. Sans cette logique et sans une masse critique d'individus, le projet ne peut pas fonctionner correctement. Il faut donc bien distinguer les différentes communautés internes, externes et les clients. Une fois ces zones identifiées, on peut déployer des solutions pour répondre aux besoins de chaque communauté. L'objectif d'un réseau social est de rendre la vie plus facile et meilleure à des collaborateurs internes ou externes à l'entreprise. Avec Pulse, nous avons ciblé une communauté de partenaires bien spécifique et surtout présente à l'échelle mondiale. Nous sommes sortis du faisceau de compétition pour déployer un outil ayant pour but de favoriser l'échange de bonnes pratiques, d'informations et de savoir-vendre entre revendeurs. Grâce aux communautés que nous avons créées, les acteurs cibles ont été impliqués en amont, ce qui a facilité l'adoption de l'outil et son utilisation. Pour nous, le chantier a été relativement rapide. Nous l'avons commencé en novembre 2008 sur la base de cas d'usages. En un mois, nous avons réalisé le cahier des charges et fait le choix de la plateforme. En avril 2009, nous avons lancé les communautés. En décembre, nous avons 1600 utilisateurs et 18 communautés. Aujourd'hui, un an et demi après le lancement du chantier, nous sommes au deux-tiers du déploiement de l'écosystème. Nous aurons environ 3000 personnes sur notre réseau en 2010. Quand on ouvre un réseau social, on ouvre aussi la porte à tout. Il faut donc aussi veiller à prendre des précautions légales et mettre en place des chartes de comportements avec les utilisateurs ou les partenaires »...*

L'IMPLICATION DU MANAGEMENT EST UN DES FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE DU PROJET

Avant de lancer le chantier de son nouveau réseau social, Devoteam avait également déployé en interne quelques briques pour initier le changement. « *Nous préférons parler de réseau social pour notre plateforme actuelle car l'outil précédent était plus statique même si, pour initier le changement, nous avons déjà introduit des outils du web 2.0 comme Yammer - une sorte de Twitter interne - un blog d'entreprise, des web conférences, une messagerie et des outils de retour et de partage d'expériences* » indique Elise Bruchet. « *Nous sommes partis des besoins en nous appuyant sur un échantillon de 300 personnes en interne pour définir les attentes et tester des outils* » poursuit-elle. « *Nous avons ensuite établi deux cibles prioritaires. D'une part les commerciaux pour créer des synergies et leur permettre de mieux répondre aux attentes des clients. Et d'autres part les experts et les consultant pour favoriser le partage des connaissances. En six mois, 800 collaborateurs sur les 4500 se sont connectés et aujourd'hui 65% des collaborateurs sont présents sur les communautés. Un succès significatif. Nous sommes en phase d'apprentissage et nous apprenons tous les jours. En tout, le chantier aura duré un an et demi environ. La plateforme définitive sera prête dans le courant de l'année 2010. Début 2011, nous lancerons les pilotes pour les communautés externes à l'entreprise. La mise en place d'un tel outil est une révolution dans les usages et les comportements, et impose un vrai projet de conduite du changement. L'implication du management est un facteur clé dans la réussite. Elle est vécue comme un soutien. Chez Devoteam, le partage de l'information en knowledge*

management est dans notre logique mais la mise en place de notre réseau social va vraiment avoir un impact sur la façon de travailler avec au final plus d'efficacité et une meilleure productivité ».

LE SALARIÉ AU CŒUR DE L'ENTREPRISE 2.0 POUR AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ

Développer la communication interne, les relations entre direction et collaborateurs, partager les connaissances entre salariés et favoriser les échanges de bons procédés pour améliorer les résultats de l'entreprise, tels sont les objectifs des réseaux sociaux internes. Le salarié est au cœur de la stratégie pour donner naissance à des entreprises où la modernité des outils de travail sera un facteur de productivité et de compétitivité. Selon Godefroy de Bentzmann, le coprésident du groupe « *le succès de Devoteam repose sur différents piliers dont la collaboration constitue un axe aussi central que déterminant. Investir dans un outil innovant et performant est aujourd'hui un pas que nous franchissons avec confiance : nos équipes sont prêtes à éliminer les frontières culturelles et géographiques pour véritablement bâtir un seul et même groupe et bénéficier de l'expertise, du savoir-faire et de l'expérience de chacun. Nous pensons que la solution Jive nous permettra de franchir ce cap et de supporter notre projet de développement d'un Devoteam 2.0 à l'échelle mondiale ».*

En abattant les frontières géographiques et créant des groupes de partages pouvant échanger instantanément, grâce aux nouveaux outils de communication, comme l'ont fait les grandes plateformes communautaires, les organisations donnent un sens à leur réseau social d'entreprise. Chez Dassault Systems, Pulse repose aussi sur ce principe. « *En mettant en place un outil à échelle mondiale, les revendeurs peuvent discuter en temps réel et apprécient d'appartenir à la communauté pour échanger des informations. L'entraide entre les acteurs de Pulse a tout de suite fonctionné et elle est très importante »* relève Jérôme Poujardieu. « *Tous sont confrontés à une multitude d'environnements et bien souvent à des problématiques techniques ou commerciales identiques, chacun dans leur pays. Les cas d'usage deviennent un partage. A titre d'exemple, un revendeur suédois a récemment été aidé par un espagnol pour résoudre un problème. Effectivement, les publications au niveau mondial sont beaucoup plus fréquentes qu'à l'échelle nationale. Mais plus les personnes sont impliquées, plus elles ont de résultats et plus elles vont étendre le réseau. Au delà des échanges de best practices, 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. Bref, elle permet d'être très bien connecté aux besoins du marché et aux attentes des clients »*, précise le responsable du développement des ventes indirectes chez Dassault Systèmes. Un avis que partage également Élise Bruchet. « *Notre réseau social sera une source inépuisable d'informations et nous sera très utile également pour la communication de Devoteam, tant pour l'interne que pour l'externe »*, conclut-elle.

Sibylle Lhopiteau

Réseau Social d'Entreprise avec Sharepoint 2010



View more [presentations](#) from [Aref JDEY](#).

▪ **Knowledge management**.....

p. 32

- Le KM à l'heure de l'entreprise 2.0

Olivier Roberget, *Site web Collaboratif-info* (www.collaboratif-info.fr), 03 juillet 2012

- Le knowledge management, une discipline à part entière

Extrait de Le knowledge management dans tous ses états (Laurent Veybel et Patrick Prieur, éditions d'Organisation, 2003)

- KM : nouveaux rôles, nouvelles compétences ?

Hélène Madinier, *Paru dans la Revue économique et sociale*, Vol 63 n°1, 01 mars 2005

Le KM à l'heure de l'entreprise 2.0

[Imprimer](#) ^[1] [Envoyer](#) ^[2] [Commenter](#) ^[3]
[Partager](#) | ^[4]

Le KM à l'heure de l'entreprise 2.0

03/07/2012 - Par Olivier Roberget o.roberget@collaboratif-info.fr ^[5]
[Entreprise 2.0](#) ^[6] [Gouvernance](#) ^[7] [Knowledge Management](#) ^[8] [Réseau social](#) ^[9]
[Olivier Roberget](#) ^[10]

L'ère du « KM frigo » semble bel et bien dépassée. Il faut entendre par là ce Knowledge Management qui se préoccupe surtout de formaliser le savoir tacite dans des documents qui viennent enrichir des bases jalousement gardées par ceux qui ont la charge de capitaliser la connaissance de l'entreprise.

Ces pratiques n'ont pas totalement disparu mais de nouvelles approches, plus souples, se mettent en place en tirant profit des réseaux sociaux d'entreprise (RSE). En outillant les conversations, en favorisant les mises en relation, ils servent le KM, même si cet objectif n'est pas toujours revendiqué.

Cette famille de logiciels n'a rien inventé. En 1995, Nanoka et Takeuchi décrivent [une spirale de la connaissance](#) ^[11] qui met en évidence 4 grands mécanismes, dont la socialisation. Celle-ci repose principalement sur le partage d'expériences que l'on retrouve dans les communautés de pratique ou le compagnonnage si l'on remonte plus loin dans le temps.

Dans un remarquable dossier sur le Knowledge Management que publie la revue Documentaliste Sciences de l'information (voir par ailleurs le bref [compte-rendu](#) ^[12] que nous en faisons), Aurélie Duzert, maître de conférences en science de gestion et spécialiste en management des connaissances à l'Ecole centrale, revient sur l'évolution en cours.

« Un nouvel « ideal type » de l'organisation appelée entreprise centrée « connaissance » (Knowledge-Centric Enterprise) ou organisation 2.0 a ainsi progressivement vu le jour, écrit-elle. Selon ce modèle, pour être compétitive, l'entreprise doit reconstruire l'ensemble de ces modes de management autour de la gestion de la connaissance et de sa représentation en réseau social. »

La vision n'est pas théorique et de nombreux témoignages viennent étayer son propos dans le dossier que publie la revue éditée par l'ADBS.

L'industrie en première ligne, mais pas seule concernée

Les entreprises industrielles sont naturellement en première ligne, mais toutes les organisations peuvent être concernées. Un bel exemple est le réseau social d'entreprise Cloud9 mis en place par Sodexo, entreprise de services, pour servir des besoins de

gestion de la connaissance.

Nous vous avons présenté ce projet il y a quelques semaines, nous revenons plus longuement sur la démarche du groupe à travers l'interview du responsable du projet [13].

Il faudra encore attendre avant de mesurer concrètement les bienfaits des RSE en matière de Knowledge Management. Cependant, une des difficultés aperçue est le passage du tacite à l'explicite.

Qui sera chargé de sélectionner les discussions et commentaires qui méritent d'être synthétisées dans un document ? Est-ce l'affaire collective des membres de la communauté, de la responsabilité du Community Manager, d'un profil extérieur à la communauté ? Une question de gouvernance qui n'est pas toujours tranchée. Sur ce point, les entreprises semblent encore tatonner.

Imprimer [1] Envoyer [2] Commenter [3]
Partager | [4]



URL source: <http://www.collaboratif-info.fr/edito/le-km-a-lheure-de-lentreprise-20>

Liens:

[1] <http://www.collaboratif-info.fr/print/3675>

[2] <http://www.collaboratif-info.fr/printmail/3675>

[3] <http://www.collaboratif-info.fr/comment/reply/3675#comment-form>

[4] <http://www.addthis.com/bookmark.php?v=250&username=collaboratif-info>

[5] <mailto:o.roberget@collaboratif-info.fr>

[6] <http://www.collaboratif-info.fr/tags/entreprise-20>

[7] <http://www.collaboratif-info.fr/tags/gouvernance>

[8] <http://www.collaboratif-info.fr/tags/knowledge-management>

[9] <http://www.collaboratif-info.fr/tags/reseau-social>

[10] <http://www.collaboratif-info.fr/profil/olivier-roberget>

[11] <http://www.inventive-design.net/content/view/285/1/>

[12] <http://www.collaboratif-info.fr/actualite/la-revue-documentaliste-sciences-de-linformation-fait-le-point-sur-le-km-en-2012>

[13] <http://www.collaboratif-info.fr/rencontres/un-reseau-social-dentreprise-permet-de-nourrir-une-demarche-km-en-commencant-petit>

[14] <http://www.collaboratif-info.fr/formulaire/recevez-notre-newsletter-gratuite>

Laurent VEYBEL
Patrick PRIEUR

Le knowledge management dans tous ses états

*La gestion des connaissances
au service de la performance*

Préface de Bruno BOUSQUIÉ
Responsable des activités de Conseil
en Stratégie et Transformation
pour BearingPoint-Europe

© Éditions d'Organisation, 2003
ISBN : 2-7081-2948-1

Éditions

d'Organisation

CHAPITRE 1

Le knowledge management, une discipline à part entière

Passé l'effet de mode qui a entouré son développement, le knowledge management est désormais reconnu comme une discipline à part entière. Il puise ses origines dans les principes de l'organisation apprenante et de la systémique, se nourrissant des progrès technologiques qui rendent possibles la mise en œuvre de concepts de travail collaboratif, jusque-là relativement théoriques.

Trois catégories de projets de gestion des connaissances se dégagent :

- 1. Les projets lancés par pure conviction décisionnaire ou pour éviter le « risque de ne pas faire ».*
- 2. Les projets déterminés par rapport à un objectif d'amélioration de la performance des processus opérationnels.*
- 3. Les projets visant à faire ressortir une valorisation directe par « vente » des connaissances produites.*

Au sein d'une économie désormais basée sur la dématérialisation des échanges, le knowledge management a progressivement aménagé sa place comme discipline des sciences de gestion de l'organisation. Nombreux sont désormais les managers qui reconnaissent la valorisation des connaissances comme une source de richesse pour l'entreprise. Nombreuses aussi sont les raisons qui justifient cette perception. L'éclosion des projets de KM à laquelle on a assisté en France au cours des années 1990 permet de dresser un premier constat de quelques-uns des aspects sur lesquels le KM a prouvé cette capacité à créer de la valeur, que ce soit sous forme de marketing direct des connaissances, de valorisation rapide par impact sur les processus opérationnels ou de valorisation plus indirecte par impact sur les processus connexes et l'environnement. Ce que nous détaillerons un peu plus loin dans ce chapitre qui dresse l'état des lieux du knowledge management. Mais arrêtons-nous un instant sur quelques grandes réflexions universitaires et projets réalisés par les entreprises qui ont façonné le KM d'aujourd'hui.

"The source of wealth is something specifically human : knowledge. Knowledge applied to tasks we already know how to do is productivity. Knowledge applied to tasks that are new and different is innovation'."

*Peter DRUCKER, 1992
Managing for the
Future ; the 1990s
and beyond.*

1. « La création de richesse repose sur un facteur spécifiquement humain : la connaissance. Lorsque nous appliquons la connaissance à des tâches que nous savons déjà faire, nous appelons cela productivité. Lorsque nous appliquons la connaissance à des tâches nouvelles ou différentes, nous appelons cela innovation. » (Traduction des auteurs.)

Une brève histoire du KM

On a souvent présenté le knowledge management comme un phénomène de mode apparu dans les années quatre-vingt-dix. C'est à la fois vrai et faux :

- **Vrai**, parce que cette décennie a été marquée par l'apparition d'une littérature spécifiquement KM. La courbe suivante indique la progression des ouvrages publiés entre 1980 et 2003, en anglais, référencés sur amazon.com et présentant les mots « knowledge management » dans leur titre, sujet ou mots clés.

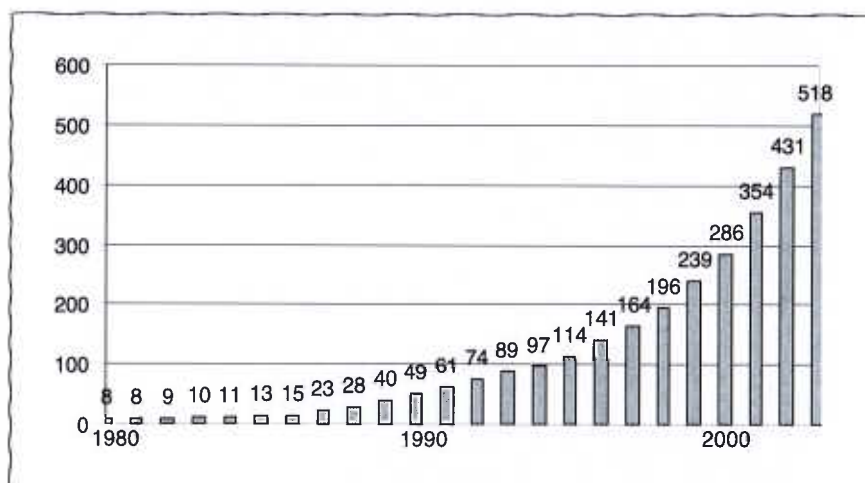


Schéma 1.1. *Somme des ouvrages « KM » en anglais publiés entre 1980 et 2003*

- **Faux** parce que l'observation des développements de la pensée en matière de management des entreprises montre que le concept de différenciation par le « capital de connaissances » et la nécessité de gérer ce capital étaient déjà présents depuis quelque temps dans les théories de l'organisation apprenante (*Organizational Learning*) et de la vision systémique (*Systemic Thinking*).

Le concept d'organisation apprenante

Les premières recherches en matière d'organisation apprenante appliquée à l'entreprise remontent aux années soixante-dix.

Elles visent à développer des modèles d'apprentissage individuel (transformation des structures cognitives de l'individu) et d'apprentissage organisationnel et à faire le lien entre les deux. Argyris et Schön¹, chercheurs au MIT, présentent en 1978 les concepts fondateurs de la pensée organisationnelle comme cadre de l'apprentissage individuel. Ces travaux seront entièrement intégrés 12 ans plus tard par Peter Senge² dans sa formulation de la vision systémique comme outil de management (la cinquième des « cinq disciplines »).

La considération centrale en théorie de l'organisation apprenante est celle de l'existence de modèles d'action pouvant s'appliquer aussi bien à l'individu qu'à l'organisation, quelle que soit l'échelle considérée (groupes de travail, services, départements...). Le modèle d'action le plus courant est bien connu des qualitatifs sous le nom de Roue de Deming, ou PDCA (Plan – Do – Check – Act). Il consiste à modéliser l'apprentissage comme une prise de recul (le *Check*) sur toute expérience d'action (le *Do*), recul visant à identifier la différence entre le prévu et le réalisé et à rechercher les causes de cette différence soit dans la conduite de l'action elle-même soit dans les hypothèses et décisions préalables à l'action (le *Plan*). Cette prise de conscience doit s'accompagner de mesures correctrices

1. Chris Argyris, Donald Schon, *Organizational Learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley, 1978.

2. Peter Senge, *La cinquième discipline*, First, 1991.

"Les organisations intelligentes peuvent exister, non seulement parce qu'il est dans notre nature d'apprendre, mais parce qu'en fait, nous adorons cela."

Peter SENGE,
La cinquième discipline

(le *Act*) afin de réduire dans le temps la divergence des résultats d'action. Ceci fait d'ailleurs émerger la notion essentielle de délai inhérent à la rétro-action.

Un des premiers exemples, célèbre Outre-Atlantique, de mise en pratique de l'organisation apprenante est celui de l'armée américaine qui instaure, dès le début des années soixante-dix, un processus, celui des *After Action Reviews*, permettant la prise de recul sur une expérience vécue, une organisation, le CALL (*Center for Army Lessons Learned*), et un outil en réseau, le JULLS (*Joint Universal Lessons Learned System*)¹.

La vision systémique

La vision systémique a été introduite en France dès 1975. Le système y est défini comme un « ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but ».²

L'un des quatre facteurs fondamentaux qui permet la vie de l'entreprise vue comme un système y est clairement annoncé : « Les informations : le savoir-faire (*know-how*), les brevets, les licences ; tous biens immatériels résultant de l'expérience des membres de l'entreprise et d'un savoir préalablement accumulé. » La systémique apparaît alors comme une double approche permettant, d'une part, d'englober dans les enjeux du management la problématique de gestion des flux de connaissances, au même titre que les flux d'énergie, de matière ou d'argent, mais aussi, au niveau « meta », « d'organiser les connaissances [sur

1. Voir à ce sujet *Hope is not a method*, Sullivan, Harper, Broadway Books, 1996.

2. Par Joël de Rosnay dans son *Macroscopie*.

ce qu'est le système] en modèles plus facilement communicables, puis d'utiliser certains de ces modèles dans la réflexion et dans l'action »¹.

Tandis que l'école française, conduite notamment par J.-L. Le Moigne, s'attache surtout au second aspect, dans les années quatre-vingt, en développant la théorie de la systémique comme outil de modélisation des systèmes complexes, Peter Senge, aux USA, propose en 1990, dans son ouvrage *La cinquième discipline*, les outils permettant d'appliquer concrètement le *Systemic Thinking* au pilotage des « organisations qui apprennent », grâce à la modification du comportement des individus qui la composent.

Les cinq disciplines de Peter Senge

- Acquérir la maîtrise personnelle ;
- Clarifier et remettre en cause les modèles mentaux ;
- Construire une vision partagée ;
- Apprendre en équipe ;
- Penser systémique (la cinquième discipline elle-même).

Une jonction formelle avec le courant *Organizational Learning* s'opère en 1997 avec la création de la *Society for Organizational Learning*². La reconnaissance de l'importance des processus cognitifs individuels, par opposition à la vision « système », continue néanmoins à faire l'objet de travaux importants, soit au sein du courant « organisation apprenante »³, soit sous couvert des réflexions concernant « l'ingénierie des compétences »⁴.

"Les débuts d'une équipe exceptionnelle sont rarement exceptionnels. Une équipe apprend à produire des résultats exceptionnels."

*Peter SENGE,
La cinquième discipline*

1. Joël de Rosnay, *opus* cité.

2. SoL : www.solonline.org

3. Cf. Probst ou Anciaux.

4. Cf. G. Le Boterf.

L'émergence d'outils adéquats

On peut considérer que le Knowledge management constitue, en quelque sorte, la batterie de techniques organisationnelles et d'outils permettant de mettre en pratique les recommandations faites par les théoriciens de l'organisation apprenante et de la systémique.

Le contenu de cette batterie est caractérisé par deux choses : d'une part, la pensée spécifiquement étiquetée KM de quelques gourous américains (Prusack, Davenport, Amidon), japonais (Nonaka) ou européens (Sveiby, Ermine, Van der Spek) ; d'autre part, et surtout, l'avènement, toujours au cours de cette dernière décennie, des technologies aptes à implémenter les principes du KM.

Ces technologies sont de deux ordres :

- **Stockage et partage des données en réseau :**
 - messageries électroniques,
 - gestion des accès concourants sur les BDD (client/serveur) permettant le travail collaboratif,
 - outils de *workflow* permettant aux systèmes informatiques eux-mêmes d'activer la connaissance des processus,
 - systèmes de GED (gestion électronique de documents),
 - universalisation de la notion de réseau avec le protocole http (int*net) ;
- **Représentation et traitement des connaissances :**
 - outils de traitement de texte et outils d'aide à la rédaction technique,

- traitement du langage naturel ou TLN (moteurs d'extraction de concepts, moteurs d'indexation et de recherche, qu'ils soient en texte intégral, lexico-syntaxiques ou sémantiques),
- supports multimédias, hyper-documents (HTML), moteurs d'inférence (systèmes experts, *Case-Based Reasoning*).

De même que pour la systémique, informatique et connaissance entretiennent un rapport particulier : on utilise l'informatique comme support pour véhiculer d'individu à individu les connaissances à transmettre, mais tout programme informatique est aussi lui-même un objet incarnant dynamiquement les connaissances humaines sur un processus, un modèle mathématique, physique, biologique, etc. Cette dualité du rapport existe beaucoup moins entre livre et connaissance, dans la mesure où le livre reste en général cantonné à son rôle de vecteur de transmission des connaissances, sans prendre de rôle d'acteur interagissant avec l'homme dans le processus d'élaboration ou de mise en application des connaissances. On peut néanmoins considérer qu'un livre de type procédure ou recette de cuisine atteint quasiment le niveau d'un programme informatique puisque, par conception, il dépossède l'utilisateur d'une partie des raisonnements à effectuer.

Cette dualité entre informatique et connaissance est à la base de la classification des projets de KM déjà évoquée ; elle permet de mieux comprendre les points de nécessaire investigation pour que les projets de gestion des connaissances soient créateurs de richesse dans l'entreprise.

Ils ont dit

"Le meilleur outil de KM, c'est Word !"

Boutade d'un responsable gestion des connaissances chez EADS, rappelant l'importance du contenu par rapport aux outils.

Une typologie des expériences terrain en KM

L'observation des expériences en knowledge management menées ces dernières années nous permet de distinguer trois grandes classes de projet, correspondant à trois approches de valorisation de ces projets au sein de l'entreprise.

La valorisation connexe à long terme (classe 1)

Elle est liée aux effets du KM sur l'« agilité » de l'organisation. On parlera ici plus souvent de pertes diminuées ou de manques à gagner évités, dans la mesure où le KM agit plutôt en facteur correctif par rapport aux influences négatives de l'environnement (*turn-over*, pyramide des âges, in-communication...).

**L'impact du KM sur la capacité d'adaptation de l'entreprise : il lui permet de maintenir son avantage concurrentiel et sa pérennité.
L'impact du KM sur la fidélisation des employés : ceux-ci se voient proposer un environnement stimulant...**

SKANDIA fut parmi les premières entreprises à reconnaître l'importance de ce capital immatériel et à mettre en œuvre les moyens de le valoriser et de le faire fructifier. Ainsi, l'évaluation chiffrée des capitaux humain, structurel (savoir-faire organisationnel) et client vint figurer, dès 1994, dans le bilan annuel de la société, à destination des actionnaires et investisseurs. Parmi les moyens mis en œuvre par SKANDIA pour gérer ces actifs intangibles, un *Director of Intellectual Assets* et des techniques socioculturelles tournant autour de l'animation des communautés de pratique.

**Ainsi beaucoup d'entreprises font du KM
sans le savoir, tout simplement en favorisant
la transmission des connaissances
tacites par « socialisation »**

Ce concept a été défini par Nonaka dans son article fondateur « L'entreprise créatrice de savoir » en 1991¹. La transmission des connaissances tacites par « socialisation » va de la conception astucieuse des espaces d'échange (le « Knowledge Café » de SKANDIA) à l'instauration de clubs thématiques, forums transversaux, etc.

Par exemple, chez SANOFI-SYNTHELABO, aucune approche formelle du KM n'est officiellement identifiée ; en revanche, l'entreprise met tout en œuvre pour favoriser la tradition orale et culturelle capable de véhiculer les savoirs et savoir-faire stratégiques qui lui sont spécifiques. Outre l'organisation de nombreux congrès scientifiques internes qui permettent aux plus jeunes de présenter leurs travaux de recherche et d'en discuter avec les plus anciens, SANOFI systématise les principes de compagnonnage pour les post-doctorants et une période de doublonnage long pour assurer une bonne passation de relais en cas de mobilité des cadres supérieurs.

Les projets « pionniers » en matière de gestion des connaissances ont été lancés, pour la plupart, au titre de la Recherche et Développement et visaient à explorer les différentes voies d'amélioration de la performance quantitative et qualitative des individus et de l'organisation, sans chercher nécessairement à obtenir un retour sur investissement rapide et garanti.

On peut classer dans cette catégorie les initiatives de formalisation du retour d'expérience menées par le CEA (conception des réacteurs à neutron), EDF (gestion du parc de centrales) ou EADS (conception des Airbus) à partir de la fin des années quatre-vingt.

1. Cf. Harvard Business Review on Knowledge Management.

Dans tous ces cas, fortement imprégnés d'une coloration « sûreté de fonctionnement », des gains de performance directs étaient certes espérés (sans être « calculés »), mais une motivation importante résidait aussi dans la capacité du KM à éviter des pertes ou des manques à gagner. Il est toujours délicat de projeter un raisonnement du type « si j'avais mal géré mes connaissances, telle catastrophe aurait pu se produire, me coûtant tant de millions d'euros », mais c'est pourtant bien l'un des paris que l'on peut faire en adoptant une démarche de gestion des connaissances.

Les rapports d'expert foisonnent malheureusement d'exemples de liens plus ou moins directs entre les catastrophes industrielles (explosion de Challenger, Three Miles Island...) et le défaut de gestion des connaissances dès la phase de conception.

La valorisation opérationnelle rapide (classe 2)

Il s'agit, notamment, de l'intégration du KM dans la démarche de Qualité Totale visée par le système de production (au sens atteinte de la satisfaction clients, employés et actionnaires). Impacter la performance des produits et services et la réduction des coûts et délais de productions figurent parmi les objectifs les plus couramment rencontrés pour les projets de KM. Or atteindre et maintenir dans le temps un certain niveau de performance des produits et services se fait selon une courbe d'apprentissage qui détermine l'ampleur du facteur (coût de production X délais de production) que l'on cherche à rendre le plus faible possible. Le terme « production » est à prendre au sens le plus

large : des premiers pas de R & D jusqu'à la possession par le client.

Il est maintenant reconnu que le KM influe considérablement sur cette courbe d'apprentissage, aussi bien sur le niveau d'asymptote atteint dans le temps que sur la rapidité d'atteinte du point d'inflexion à partir duquel les gains se font véritablement sentir.

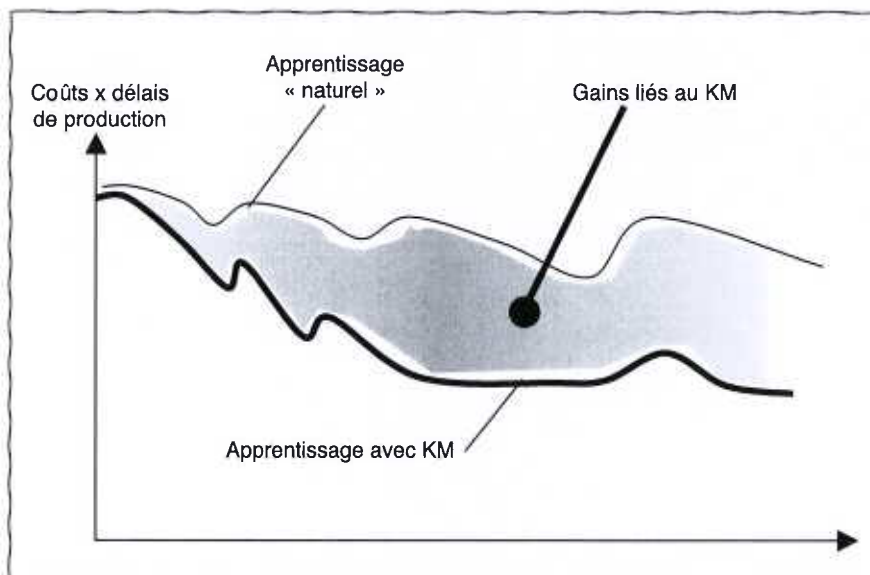


Schéma 1.2. *Courbes d'apprentissage (à niveau constant de performance produit)*

Les pics observés sur cette courbe d'apprentissage sont dus à la survenue d'événements contrariant la production, soit du fait de facteurs environnementaux (changement de client, de fournisseur, de matière première, de contexte économique...), soit de facteurs internes (absence ou départ des individus, défaut de fiabilité des outils, imperfection des procédures, changements d'organisation...).

Alors que l'apprentissage « naturel » est très fragile, et oblige dans le pire des cas à repartir au point de départ, l'apprentissage « avec KM » permet traditionnellement d'aplanir beaucoup plus rapidement l'effet négatif de ces événements.

L'intégration de l'écart entre les courbes « avec » et « sans » KM correspond *in fine* aux gains réalisés grâce à l'existence du KM.

La plupart des projets KM menés dans les années quatre-vingt-dix en France relève de cette nature. Ainsi, D. Thévenot consacre la totalité de son ouvrage *Le partage des connaissances*¹ à la description détaillée du cas de la SEP (division de SNECMA), correspondant à la mise en place d'une organisation et de mécanismes de gestion des connaissances intimement liée à l'approche de Total Quality Management de la société. D'autres exemples peuvent être pris chez les constructeurs automobiles.

Le projet Vainci (Valorisation des connaissances industrielles), chez PSA², lancé en pilote sur le métier « Peinture » : les gains opérationnels directs affichés portent sur la réduction des coûts de non-qualité, l'amélioration de l'efficacité sur les tâches quotidiennes, la diminution du délai de réalisation des projets industriels, l'optimisation des investissements et des coûts d'environnement de ces projets.

Merex (Mise en règle de l'expérience) chez RENAULT³ : laissons parler le concepteur, Jean-Claude Corbel : « Il s'agit de capitaliser efficacement des standards de solutions concernant les produits et les process. Sur un simple format A4, on trouve la description technique de la solution retenue, le contexte de sa mise en œuvre et les preuves de sa validité. Et si l'information donnée se révèle insuffisante, chaque fiche oriente

1. Cf. bibliographie.

2. Cf. la revue annuelle 2000 des élèves des Arts & Métiers.

3. Cf. *R & D : la route de l'innovation*, numéro d'octobre 2000.

vers les personnes-ressources dans l'entreprise. » Réalisées à l'origine sur papier, les fiches Merex ont rapidement été informatisées et sont aujourd'hui accessibles à tous sur l'intranet de l'entreprise. Dans un contexte de forte concurrence, les enjeux de cette stratégie de capitalisation sont aussi clairs qu'impératifs : diminuer le nombre de problèmes rencontrés sur les projets et en usine, non seulement pour gagner du temps et s'assurer de la qualité des produits mais, surtout, pour éviter les dérives de coûts. « Un mauvais choix au niveau de la conception d'un véhicule, par exemple, peut nécessiter une modification de l'outillage mis au point pour sa réalisation ou bien des retouches en cours de fabrication », souligne Jean-Claude Corbel. « Or les actions curatives coûtent beaucoup plus cher que les mesures préventives. L'élaboration d'une fiche Merex revient à quelques centaines de francs, alors que la correction d'un dysfonctionnement sur un projet de véhicule peut vite atteindre le million de francs ! »

Ils ont dit

"La capitalisation des expériences est nécessaire, et leur transmission d'un projet à l'autre est indispensable. Elle doit être faite dans la transparence, avec modestie, mais sans réserve, c'est-à-dire sans rien cacher des progrès effectués ou des embûches rencontrées. Un examen lucide de la course et de ses conditions de déroulement est la meilleure préparation à la compétition qui va suivre."

Carlos GHOSN, directeur général adjoint de Renault (à l'époque)

Le marketing direct des connaissances de l'entreprise (classe 3)

Les connaissances de l'entreprise sont considérées comme « produits » directement commercialisables.

Prenons deux exemples :

À la fin des années quatre-vingt, la France décide de céder au Japon son savoir-faire en matière de retraitement de déchets nucléaires. Ceci se concrétise pour la COGEMA, bailleur du procédé, outre les échanges de personnels, par une opération de formalisation et de transfert, contre monnaie sonnante et rébuchante, du référentiel de savoir en conception d'équipement (plans et codes de calcul) et de savoir-faire en conduite

de ces équipements (modes opératoires et nécessité de garantir le retour d'expérience d'exploitation sur plusieurs années).

Au cours des années quatre-vingt-dix, Arthur Andersen met en place une stratégie interne de formalisation systématique des meilleures pratiques de gestion observées chez ses clients. Le référentiel de conseil ainsi constitué et maintenu à jour, baptisé *Global Best Practices*, est à la fois utilisable par les consultants eux-mêmes au cours de leurs missions (voir l'approche de classe 2 ci-dessus), mais aussi proposé aux clients comme outil d'auto-diagnostic payant, accessible sur internet. À cette première forme de rentabilisation externe viendra, en 2001, s'ajouter une seconde, non prévue initialement, le jour où Andersen, en pleine explosion, est amené à céder ce référentiel pour plusieurs millions de dollars à un de ses concurrents.

Les produits informatiques sont porteurs de la plus grande valeur en la matière puisque directement activables au sein de l'organisation qui en fait l'acquisition.

Ils ont dit

"Devant la réussite de CATIA pour concevoir et fabriquer ses avions, Dassault Aviation s'est trouvé confronté à un choix stratégique : soit garder pour soi-même cette technologie d'avant-garde, afin d'être plus compétitif que ses concurrents, soit au contraire profiter de cette avance technologique pour créer un standard en commercialisant le système. C'est la deuxième solution qui est adoptée."

Francis BERNARD, cofondateur de Dassault Systèmes

Un des exemples les plus spectaculaires de valorisation directe d'un « produit de connaissance » développé à l'origine pour améliorer la performance interne est le logiciel de conception et fabrication assistée par ordinateur CATIA, développé par DASSAULT SYSTÈMES et distribué par IBM. Dans les années soixante-dix, le service CAO de DASSAULT AVIATION entreprend de développer un outil mettant en valeur les connaissances des ingénieurs de l'avionneur en matière de résistance des matériaux, calcul de formes, usinage et assemblage de ces formes. Ce qui aurait pu rester un simple développement concrétisant le savoir-faire propre, et destiné à améliorer la performance et la différenciation du département Structures, prit une allure tout autre à partir de 1981 quand DASSAULT décida d'en faire un produit commercialisé. CATIA, devenu le leader sur son marché, reste le produit phare de DASSAULT SYSTÈMES qui réalise 750 millions d'euros de CA en 2001.

KM : nouveaux rôles, nouvelles compétences?

Author(en): **Madinier, Hélène**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band(Jahr): **63(2005)**

Heft 1: **KM : partager pour gagner! ; Economie d'entreprise et capital humain (I) ; Compétition contre hominisation : Garelli - Jacquard :**

Persistenter Link: <http://dx.doi.org/10.5169/seals-141649>

Erstellt am: **17 janv. 2012**

Nutzungsbedingungen

Mit dem Zugriff auf den vorliegenden Inhalt gelten die Nutzungsbedingungen als akzeptiert. Die angebotenen Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre, Forschung und für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und unter deren Einhaltung weitergegeben werden. Die Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung des Konsortiums der Schweizer Hochschulbibliotheken möglich. Die Rechte für diese und andere Nutzungsarten der Inhalte liegen beim Herausgeber bzw. beim Verlag.

SEALS

Ein Dienst des *Konsortiums der Schweizer Hochschulbibliotheken*
c/o ETH-Bibliothek, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz

retro@seals.ch
<http://retro.seals.ch>

KM: NOUVEAUX RÔLES, NOUVELLES COMPÉTENCES?

Hélène MADINIER

Haute école de gestion de Genève

1. Introduction

C'est une évidence, mais une réalité : l'usage généralisé des NTIC, la globalisation des échanges, des flux d'information et des réseaux sociaux au sein et hors de l'organisation, la nécessité de disposer d'une culture de l'information, et l'obligation de s'adapter en permanence, sont des facteurs qui favorisent les projets de gestion des connaissances.

Ces projets, qui doivent faire l'objet d'une politique définie et soutenue au plus haut niveau de la hiérarchie, peuvent se concrétiser de différentes manières. Il peut s'agir du développement d'un Intranet, d'un plan généralisé de formation en présentiel et à distance, de l'implantation de bases de connaissances, de bases de résolution de problèmes, d'un annuaire d'experts, etc.

Quelles sont les compétences qui vont favoriser l'acquisition, l'organisation, la diffusion, le partage et l'utilisation des connaissances ? Quelles sont les fonctions actuelles les mieux à même d'acquérir ces compétences et d'assumer ces rôles ?

Il ne s'agit pas ici de décrire un système de KM orienté « gestion des compétences », mais bien d'identifier les fonctions susceptibles de gérer un projet de KM, de le mettre en place et de le faire vivre.

S'agit-il de nouveaux rôles, de nouvelles compétences ?

Certains cabinets de recrutement spécialisés, comme l'entreprise anglaise TFPL¹, recrutent des centaines de profils par an, en lien avec la gestion des connaissances, dont les dénominations sont aussi diverses que knowledge officer, knowledge manager, information officer, animateur, etc.

On se propose de les regrouper en trois grandes catégories, chacune correspondant globalement à trois niveaux hiérarchiques différents.

On verra ce que ces profils recouvrent réellement, les compétences qu'ils requièrent, les points forts, les éléments communs à chacune de ces fonctions, puis on détaillera plus précisément les apports des compétences en gestion de l'information à un processus de KM.

2. Compétence et fonction

Le concept de compétence, qui, depuis une trentaine d'années, a remplacé celui de qualification, est lui-même un concept complexe, qui dépend non seulement de la personne qui la détient, mais aussi de sa place dans l'organisation, et de son environnement. Il s'agit donc d'un concept évolutif.

On peut reprendre la définition suivante :

« Ensemble des capacités nécessaires pour l'exercice d'une activité professionnelle et maîtrise des comportements requis. Les composantes en sont les savoirs, savoir-faire et aptitudes. Ces composantes doivent être opérationnelles, mises en œuvre dans la pratique et validées ». (Euroréférentiel, 2004)²

Si l'on résume, il s'agit donc de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être (aptitudes), mais aussi, de capacité à les combiner et à les utiliser à bon escient.

Cependant, l'individu n'est pas seul. Il s'agit aussi d'une interaction entre lui et l'environnement ou le contexte. La compétence se construit comme un processus et résulte de trois facteurs :

- savoir agir (combinaison et sélection de ressources ad hoc)
- vouloir agir (motivation et contexte d'intervention)
- pouvoir agir (management, organisation du travail etc.) (Le Boterf, 2000)

D'où la nécessité :

- de trouver les personnes qui ont les savoirs et savoir-faire ad hoc
- d'identifier les personnes placées à des fonctions spécifiques et susceptibles d'accroître encore ces compétences du fait de leur fonction
- de disposer d'une culture d'entreprise favorisant la création de ces compétences

Une fonction est constituée d'un ensemble de tâches et de responsabilités défini par rapport à un objectif à atteindre et relevant de l'exercice d'un poste. (Euroréférentiel, 2004).

Un rôle est un ensemble de conduites afférentes à une position déterminée ou l'« ensemble des manières d'agir qui dans une société donnée, sont censées caractériser la conduite des personnes dans l'exercice d'une fonction particulière » (Rocher).

Rôle et fonction sont donc très proches, le rôle étant davantage une résultante de la fonction : c'est l'ensemble des tâches définies qui induira un ensemble de conduites.

On analysera donc ici le détail des fonctions.

On voit bien donc l'interaction entre rôle et compétences, celles-ci se construisant aussi sur la base des rôles tenus.

Quelles sont donc les fonctions et compétences actuellement demandées? Que recouvrent-elles?

3. Les titres et fonctions de KM les plus courants

3.1. Rappel concernant les deux types de connaissances

Avant de les énumérer, il convient de rappeler qu'en matière de KM, on fait généralement la distinction entre connaissances explicites et connaissances tacites ; ces dernières font appel au savoir-faire et expériences des collaborateurs, et doivent aussi pouvoir être exploitées.

Chacune de ces connaissances requiert donc des compétences spécifiques.

Types de connaissance	Connaissances explicites	Connaissances tacites
Forme	Codification	Personnalisation
Information concernée	Informations formelles, matérialisées, internes ou externes	Informations informelles, connaissances personnelles
Compétences requises a priori	Compétences en gestion de l'information	Compétences en management et communication

3.2. Caractéristiques des titres et fonctions du KM

• Absence de standardisation

Il n'y a pas ou très peu de normalisation en matière de KM.

On recense actuellement certains guides :

- au niveau européen, via le Comité européen de normalisation (CEN), il y a un guide de bonnes pratiques, en cours de rédaction : « the European Guide to good practice in KM »⁵,
- au Royaume-Uni, la BSI, British Standard Institution, a publié des guides sur la terminologie, la culture et l'évaluation du KM,
- en Australie, pays très avancé sur ce plan, une norme intérimaire vient de paraître («Interim knowledge management standard»⁶).

Cependant, il n'existe aucune normalisation au niveau mondial.

On a donc affaire à une grande variété de titres et de fonctions. Un seul se retrouve dans plusieurs guides.

Pour les autres, il y a souvent des dénominations différentes pour une même fonction, et inversement il arrive qu'un même titre recouvre des fonctions différentes (exemple : un information officer est un animateur pour Lafarge et un gestionnaire de contenu pour TFPL).

• **Méthodologie de classement**

C'est en fonction du contenu des tâches mentionnées dans les exemples opérationnels de KM que nous avons procédé à des regroupements.

Ces exemples proviennent d'études de cas décrits dans la littérature spécialisée (nous gérons une base en interne d'environ 150 documents sur le sujet), ou dont nous avons connaissance personnellement.

On trouve beaucoup de fonctions liées au KM. Parmi celles-ci, on a retenu les trois fonctions les plus représentées, celles qui sont mentionnées et décrites le plus souvent:

- le Chief Knowledge Officer (CKO)
- le knowledge manager
- le gestionnaire de contenu

Ces fonctions correspondent à trois niveaux hiérarchiques distincts. Les fonctions équivalentes mentionnées correspondent à chaque fois au même niveau dans la hiérarchie.

Il est à noter que ces fonctions sont généralement décrites et existantes en majorité dans le monde anglo-saxon.

3.3. Les fonctions

1ère fonction : le CKO (Chief Knowledge Officer) ou directeur des connaissances

C'est la fonction la plus pourvue et la plus documentée dans la littérature.

Elle est également décrite dans le guide européen des bonnes pratiques.

C'est une fonction politique. C'est un rôle essentiel, parfois mal compris et mal pourvu (notamment avec des informaticiens).

Ses responsabilités et missions principales sont dans la plupart des cas les suivantes :

- développer un concept de KM avec les responsables des SI, des RH et de la prospective et le mettre en œuvre
- identifier les changements nécessaires pour exploiter l'information et la connaissance de l'organisation.

Ses missions spécifiques incluent en principe la supervision :

- de la coordination et de la gestion du contenu de l'Intranet de l'organisation
- du développement et de la gestion du centre de documentation/d'archives.

Ses compétences (aptitudes et savoir-faire) doivent être les suivantes :

- expérience de directeur ou general manager

- capacités de leadership
- capacités de négociation avec le management en place
- bonne compréhension de l'information et de ses enjeux
- bonne sensibilisation aux SI (systèmes d'information)
- bonne compréhension des enjeux stratégiques.

Ce rôle est en principe directement rattaché au CEO ou conseil exécutif de l'organisation.

Ici les compétences-métier ne sont pas prioritaires, ce qui compte c'est :

- l'aptitude à diriger un projet,
- l'aptitude à avoir et transmettre une vision, et la conviction forte du bien-fondé de celle-ci,
- une forte sensibilisation aux enjeux de l'information et au traitement informatique de celle-ci,
- et une capacité à s'insérer dans l'existant (en négociant avec d'autres départements) en proposant un changement fondamental.

Point essentiel : un projet de KM doit se faire en collaboration étroite avec le responsable SI, mais ne devrait pas être mené par un responsable SI, sinon il court le risque d'être mené essentiellement en fonction d'objectifs d'outils à mettre en place.

D'après une enquête de 1998 menée par deux chercheurs de la London Business School, Michael Earl et Ian Scott, portant sur 20 CKO en Amérique du Nord et en Europe, ces postes sont pourvus par des personnes dotées d'une bonne expérience du changement, qui connaissent parfaitement leur organisation, et qui sont enthousiasmées par leur mission.

A partir de cette enquête, ils ont défini un modèle de CKO, qui doit avoir ces trois profils à la fois: il doit être entrepreneur, consultant et designer.

Les compétence de designer sont doubles: ce doit être un «technologiste» et un «environnementaliste». Technologiste signifie qu'il doit suffisamment connaître les outils qui peuvent être utiles au KM, pouvoir les évaluer, les choisir, etc. . .

La compétence liée à l'environnement signifie qu'il doit pouvoir imaginer des modes d'organisation, des événements sociaux favorisant la création et le partage de connaissances⁵.

Cela dit, il faut savoir que la fonction de CKO est le plus souvent provisoire.

Toujours d'après un des auteurs de l'enquête, sur les 20 CKO de 1998, en août 2004, la plupart n'étaient plus en poste, pour plusieurs raisons :

- le responsable de l'entreprise avait changé
- le niveau de gestion des connaissances souhaité était atteint
- ils avaient été recrutés par des chasseurs de tête.

Ces CKO avaient été recrutés avant tout pour donner un élan, pour amorcer un changement. C'est un rôle d'initiateur.

2ème fonction : l'animateur ou knowledge manager

A un niveau hiérarchique un peu moins élevé, on trouve un animateur ou knowledge manager. Il peut s'appeler aussi : knowledge facilitator, knowledge architect.

Ses missions principales sont les suivantes :

- repérer et capitaliser les bonnes pratiques

Exemple : les animateurs ou information officers chez les ciments Lafarge, nommés dans chaque usine, repèrent et font remonter les bonnes pratiques à un des quatre responsables KM identifiés dans chacune des branches du groupe.

- animer un réseau de spécialistes

Soit au sein de la même organisation :

- Ils facilitent ou animent des réseaux métiers chez Ernst & Young (knowledge facilitator) et plus généralement ils sont animateurs de communauté.⁸
- Ce sont des responsables de communautés chez Schlumberger: ils définissent les subdivisions au sein de cette communauté en fonction de centres d'intérêts plus spécifiques, ils contrôlent le contenu et le format de présentation du site Web de leur communauté de pratique.⁹
- Ce sont des modérateurs ou managers de communautés chez Infineon Technologies AG (filiale de Siemens) qui organisent la vie de la communauté et motivent ses membres à échanger.¹⁰

Soit entre les organisations (ou branches d'une même organisation):

- Ce sont les animateurs de communautés de pratiques¹¹
- Ce sont des coordinateurs de réseaux dans les réseaux de santé français¹², qui ont un rôle de facilitateur, d'animateur, de créateur de liens (entre soignants, entre soignants et patients) pour contribuer à terme, à améliorer la prise en charge du patient, accroître les compétences individuelles et collectives des partenaires du réseau, et évaluer des pratiques de santé publique.
- Ce sont des knowledge managers au sein du système national de santé britannique (NHS).¹³

Un knowledge manager peut être amené à assumer ces 2 tâches (repérer et capitaliser les bonnes pratiques, ainsi qu'animer un réseau) à la fois.

Dans les deux cas, il est le relais entre le CKO et le terrain et a un accès direct au management.

Les compétences requises sont les suivantes :

- compétences en management ou en gestion de la qualité
- compétences en gestion de l'information
- bonnes connaissances du ou des métiers concernés par le domaine d'intervention.

Quelques exemples :

- Les coordinateurs info-com des réseaux de santé français, qui doivent mettre à jour les référentiels, les sites Internet du réseau.¹⁸
- Les professionnels de l'information qui ont dû structurer le portail Intellact de British Telecom, portail organisé de ressources constituées essentiellement de sources d'information externes.¹⁷
- L'équipe de documentalistes d'une PME canadienne, un laboratoire spécialisé dans les produits du bois, avec deux sites à Montréal et Vancouver, qui a réalisé un annuaire de ressources en soutien aux équipes de recherche (ressources d'information utiles, organisées et classées).¹⁸
- Les spécialistes de l'information médicale qui ont formé des médecins et para-médicaux à la recherche d'informations médicales sur Internet et dans les banques de données spécialisées, dans les cabinets médicaux anglais du Sandwell Healthcare trust (relevant du NHS), trust qui a développé un programme de partage des connaissances basé essentiellement sur la formation.¹⁹

Il s'agit clairement ici d'un rôle de documentaliste.

Les compétences requises seront les suivantes :

- compétences en gestion de l'information
- compétences en formation.

Cette fonction est plus pérenne a priori, car il y a nécessité de gérer, structurer, mettre à jour de façon régulière, mais surtout, c'est une fonction qui peut déjà exister dans l'organisation et évoluer vers le KM.

Cependant, il faut reconnaître que la frontière est parfois floue entre le knowledge manager et le gestionnaire de contenu, qui peut aussi avoir un rôle de gestion et d'animation importants.

Inversement, le knowledge manager peut aussi s'occuper de structurer et mettre à jour des bases. Exemples:

- les knowledge managers chez Ogilvy One qui aident les employés à publier les études de cas, les articles et autres recherches utiles dans une base de données.²⁰
- les responsables de communautés chez Schlumberger, qui, entre autres tâches, contrôlent le contenu et le format de présentation du site Web de leur communauté de pratique.²¹

On trouve, comme déjà mentionné, également d'autres types de fonctions, mais moins fréquemment représentées, comme :

- les courtiers en connaissances ou knowledge brokers qui font le lien entre ressources internes et externes, qui forment et orientent mais peuvent être assimilés au gestionnaire de contenu,

- les Department knowledge managers, dont la mission est de gérer et promouvoir la mise à disposition et l'utilisation de la connaissance à l'échelle d'un département, mais ce rôle peut être tenu par le knowledge manager.

On ne détaillera pas ici l'évolution du rôle du manager, qui doit accompagner, coacher, autonomiser et faire confiance à ses collaborateurs, ni de l'ensemble des employés qui doivent davantage partager. Mais c'est une évolution nécessaire si l'on souhaite instaurer une véritable culture de KM dans son organisation. ²²

Les trois rôles précédemment décrits sont les rôles principaux. Mais tous ne seront pas représentés dans un projet de KM, où, selon la taille de l'entreprise, une fonction dédiée au KM peut cumuler toutes ces fonctions.

Pour chacun de ces rôles, les tâches constantes communes sont les suivantes :

- travailler avec et pour les autres
- faire l'intermédiaire, coordonner
- faire le lien entre les ressources (humaines et intellectuelles)
- formaliser, modéliser.

De même les compétences requises communes - hormis celle concernant la vision politique à acquérir et définir - sont les suivantes :

- un savoir-faire concernant le traitement de l'information elle-même
- un savoir-faire concernant la formation, le management,

4. Les fonctions de gestion de l'information et le KM

Quels sont les apports des professionnels de l'information à un projet de KM ?

On vient de voir les liens évidents concernant la fonction de gestionnaire de contenu, et donc la gestion des connaissances explicites, avec celle de documentaliste,

On détaillera maintenant les liens entre la fonction de knowledge manager et les professions de gestion de l'information.

Le 24.08.2004, sur le site du cabinet TFPL²³, sur 20 offres de postes de KM, 10 étaient explicitement reliés à la gestion de l'information, soit par le titre soit par les compétences ou diplômes requis.

Le National Health Service au Royaume-Uni a développé une grille de carrières dans lesquelles les postes de knowledge management (regroupés sous Knowledge management staff) sont étroitement liés à ceux de gestion de l'information et s'appellent Librarian, Information specialist, Information officer et knowledge and information manager. ²⁴

Par ailleurs, depuis quelques années maintenant, les professionnels de l'information agissent également sur l'information stratégique, ou administrative de l'organisation, et ce, dans plusieurs domaines.

Exemples:

a. La conception/réalisation de sites Intranet/Internet

Les professionnels de l'information et documentation maîtrisent les méthodes de conception, de mise en œuvre et de maintenance d'un site Intranet/Internet, même s'ils n'en assurent pas directement la réalisation technique. But : donner la bonne information à la bonne personne au bon moment.

Voici quelques réalisations commentées dans la littérature spécialisée :

- Hydro-Québec: réalisation d'un Intranet pour un centre d'appels : gestion et organisation électronique d'informations stratégiques.²⁵
- le Center for Business Knowledge à Ernst & Young: c'était le management consulting centre, une bibliothèque sur les méthodes et techniques de consulting. Depuis la mise en oeuvre du programme de KM, ce centre a les tâches suivantes : gérer une bibliothèque, un call center, une base de données des compétences des consultants, organiser des réseaux de connaissances, définir l'architecture et la taxonomie adaptées.²⁶
- Un des portails de l'US Navy: Le Next generation library portal est un point d'accès unique à des ressources informationnelles sur des affaires courantes pour faciliter le travail des décideurs.²⁷

Enfin, chaque année à la Haute Ecole de gestion de Genève dans la filière Information documentaire, une équipe de futurs professionnels conçoit sites Intranet et Internet pour un service des Hôpitaux Universitaires de Genève : ils réalisent le cahier des charges et la maquette des sites, en collaboration avec le service multimédia des HUG.

b. La conception/réalisation d'un système de records management

Le records management consiste à gérer tout document qui a été généré dans le cours normal des activités d'une organisation, comme par exemple un rapport annuel.²⁸

Ce type de fonction est pris en charge par un professionnel de l'information documentaire, un archiviste ou records manager, qui est formé pour cela.

Les étapes de réalisation sont les suivantes :

- analyse des besoins

- élaboration et mise en œuvre d'outils de gestion comme le plan de classement et le calendrier de conservation
- Mise en œuvre

Il s'agit donc ici bien sûr de tout document, donc de toute information codifiée, explicite, de l'organisation.

Dans ces deux cas (réalisation d'Intranet et de systèmes de records management), les professionnels acquièrent une connaissance approfondie de l'organisation, de ses flux, de ses mécanismes et de ses besoins, connaissance qui peut remplacer avantageusement la connaissance métier que doit avoir un knowledge manager comme indiqué plus haut.

Il apparaît donc que les professionnels de l'information ont désormais des compétences de consultant interne, rôle par essence à l'intersection de différentes fonctions comme le management, les systèmes d'information, au service des utilisateurs, ayant l'habitude de recueillir les besoins, c'est donc une des fonctions les mieux à même de faire des liens.

Conclusion provisoire

En guise de conclusion provisoire, et en réponse à la question posée initialement, on assiste en fait à la fois à l'évolution de certaines fonctions comme celle de gestionnaire de l'information et à l'émergence de nouvelles fonctions comme le CKO ou l'animateur.

Les titres liés au KM, eux, sont tous nouveaux, et même s'ils gagneraient à être plus normalisés, ils doivent exister au sein de l'organisation. En effet, ici, la codification devient nécessaire car elle traduit la volonté politique d'une part, et permet la professionnalisation de l'entreprise vis-à-vis du KM.

Mais les compétences, elles, existent déjà : il faut savoir les repérer et les développer.

Peut-on parler de nouveaux métiers ? Il s'agit en fait de nouveaux rôles plus que de nouveaux métiers, naissant de l'hybridation de compétences, relevant de plusieurs champs professionnels comme le management et la gestion de l'information, qui étaient avant, différents.

C'est en choisissant les profils les plus aptes à faire des liens qu'un projet de KM aura les meilleures chances de succès et de durée.

NOTES

- 1 TFPL : consulter son site <http://www.tfpl.com> (consulté le 24 janvier 2005)
- 2 L'euroréférentiel est un référentiel européen de compétences des professionnels de l'information et de la documentation. Il a été réalisé par l'ECLA, le Conseil européen des associations de l'information et documentation, qui regroupe les associations professionnelles de neuf pays de l'Union européenne. C'est un répertoire des compétences nécessaires à l'exercice de la profession. Voir le site <http://www.certidoc.net/fr/euref2.pdf> (consulté le 24 janvier 2005).
- 3 Voir le portail européen spécialisé knowledgeboard, qui regroupe (en 2004) une communauté d'environ 7000 membres, chercheurs, praticiens, étudiants et autres personnes intéressées par le KM. Ce portail est financé par la Commission européenne. Voir <http://www.knowledgeboard.com> (consulté le 24 janvier 2005).

- 4 <http://www.standards.org.au/newsroom/tgs/2003-02/knowledge/knowledge.htm> (consulté le 24 janvier 2005).
- 5 EARL, Michael, SCOTT, Ian A. What is a Chief Knowledge Officer. *Sloan Management Review*, hiver 1999, p.29-38
- 6 EARL, Michael. Tantalised by the promise of wisdom. *Financial Times*, 4 août 2004, p. 11.
- 7 L'HERMINIER, Sandrine. Comment optimiser le partage et la gestion des connaissances. *La Tribune*, 4 août 2004.
- 8 DAVENPORT, Thomas. *Knowledge Management at Ernst & Young*. [en ligne]. 1997. http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.htm (consulté le 24 janvier 2005).
- 9 EDMUNDSON, Henry. Technical communities of practice at Schlumberger. *Knowledge management review*, 2001, 4, 2, p. 19 – 23.
- 10 KECNetworking – Knowledge management at Infineon Technologies AG. In Davenport, Thomas H. et Probst, Gilbert (2002, *Knowledge management casebook : Siemens best practices*. Erlangen [etc] : Publicis MCD Verlag : J. Wiley, cop.2000, p.128-146
- 11 WENGER, Etienne, McDERMOTT, Richard, SNYDER, William M. *Cultivating Communities of practice : a guide to managing knowledge*. Boston, Massachussets : Harvard Business School Press, 2002. 284 p.
- 12 «Les réseaux de santé ont pour objectif de mobiliser les ressources sanitaires, sociales et autres, sur un territoire donné, autour des besoins des personnes. Ils visent à assurer une meilleure orientation du patient, à favoriser la coordination et la continuité des soins qui lui sont dispensés et à promouvoir la délivrance de soins de proximité de qualité.», extrait de BOURRET, Christian. Réseau de santé et nouveaux métiers de l'information. *Revue Documentaliste – Sciences de l'information*, 2004, 41, 3, p. 174 – 181.
- 13 Consulter Knowledge management in the NHS. *National electronic library for health* [en ligne]. Février 2004. http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km1/nhs.asp. (consulté le 25 janvier 2005).
- 14 Cf note 8.
- 15 European Guide to Good Practice in Knowledge Management, chapter 1 : terminology- Traduction libre de l'auteur. Voir <http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=115452&d=1&h=417&f=418&dateformat=%o%20%B%20%Y> (consulté le 24 janvier 2005).
- 16 BOURRET, Christian. Réseau de santé et nouveaux métiers de l'information. *Revue Documentaliste – Sciences de l'information*, 2004, 41, 3, p. 174 – 181.
- 17 COMPTON, Jason. Dial K for knowledge. *CIO Magazine*, 2001.
- 18 HOLDER, B. Forintek's value added pathfinder : a case study. *The electronic library*, 2003, 21, 1, p. 49 – 55.
- 19 ATKINS, Jooli [et al.]. Community pilot project report : developing knowledge management structures in support of best practice in patient care within a health community. *KnowledgeBoard* [en ligne]. 20 février 2002. http://www.knowledgeboard.com/library/nhs_community_report.doc. (consulté le 25 janvier 2005).
- 20 Incorporating KM into Ogilvy & Mather. *Interactive marketing* [en ligne]. 2001, 2, 3. <http://www.knowledgeboard.com/library/idmarticle.doc> (consulté le 25 janvier 2005).
- 21 Voir note 9.
- 22 Voir dans ce même dossier les articles de Paul Vanderbroeck et Jean-Yves Prax.
- 23 Site de TFPL : <http://www.tfpl.com/>
- 24 Voir le site du NHS: http://www.nhs Careers.nhs.uk/nhs-knowledge_base/data/5599.html (consulté le 24 janvier 2005).
- 25 DUPUIS, P. La gestion des connaissances : des humanités aux pratiques organisationnelles. *Argus*, 2001, 30, 1, p. 29 – 38.
- 26 Cf note 8.
- NB : l'équipe du Center for Business Knowledge de Ernst & Young a été primée au salon annuel Online Information de Londres en décembre 2003.
- Ernst & Young fait partie des 20 entreprises à avoir obtenu, en 2004, le prix de Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE 2004) par KNOW Network. Il fait partie des 10 entreprises qui l'obtiennent pour la 7ème année consécutive. Voir <http://www.kmmagazine.com/xq/asp/sid.0/articleid.C9968AA3-C5E3-4339-9341-E1CB9B9E8A3D/qx/display.htm> (consulté le 25 janvier 2005).
- 27 RENEKER, Maxine H, BUNTZEN, Joan L. Enterprise knowledge portals : two projects in the United States Department of the Navy. *The electronic library*, 2000, 18, 6, p. 392 – 403.
- 28 Définition normalisée: «Champs de l'organisation et de la gestion en charge d'un contrôle efficace et systématique de la création, de la réception, de la conservation, de l'utilisation et du sort final des documents, y compris des méthodes de fixation et de préservation de la preuve et de l'information liées à la forme des documents » (Norme ISO 15489, 2001).