

**Mardi 12 février 2013**

**18h00 - 20h00**

**AgroParisTech - Engref**



## **Nicolas Rolland**

Directeur de la transformation de la formation du Groupe Danone et du développement de nouvelles initiatives d'apprentissage

**Communautés et réseaux, innovations et performance**  
**L'expérience de l'entreprise Danone**

***Dossier Documentaire***



## Communautés et réseaux, innovations et performance

### L'expérience de l'entreprise Danone

#### Dossier Documentaire

- Sommaire -

▪ <b>Présentation de Nicolas Rolland</b> <i>Site web Viadeo (<a href="http://www.fr.viadeo.com">www.fr.viadeo.com</a>)</i> .....	p. 04
▪ <b>L'expérience de l'entreprise Danone</b> .....	p. 07
- Danone dope son organisation grâce au collaboratif J.L.B., <i>Site web Les Echos (<a href="http://www.lesechos.fr">www.lesechos.fr</a>)</i> , 25 novembre 2011	
- Réseaux Sociaux et Entreprise 2.0, le cas Danone Mélanie Ciussi et Nicolas Rolland, <i>Site web Skema Business School (<a href="http://www.skema.edu">www.skema.edu</a>)</i> , septembre 2008	
▪ <b>Communautés de pratique</b> .....	p. 25
- La collaboration dans la formation - Les communautés de pratique Crédit agricole, <i>Site web Credit Agricole (<a href="http://www.mycreditagricole.jobs">www.mycreditagricole.jobs</a>)</i> , août 2012	
- Pourquoi s'intéresser aux communautés de pratique La Lettre du CEDIP n°28, <i>Site web Cedip (<a href="http://www.cedip.equipement.gouv.fr">www.cedip.equipement.gouv.fr</a>)</i> , janvier 2004	
- La part de mystère des communautés de pratique Olivier Roberget, <i>Site web Collaboratif-info (<a href="http://www.collaboratif-info.fr">www.collaboratif-info.fr</a>)</i> , 28 février 2011	
▪ <b>Réseaux sociaux d'entreprise</b> .....	p. 59
- Management - les réseaux sociaux d'entreprise Maud Vincent, <i>Site web Le nouvel Economiste (<a href="http://www.journaldunet.com">www.journaldunet.com</a>)</i> , 08 mars 2012	
- Les réseaux sociaux d'entreprise investissent en masse les DRH Dominique Filippone, <i>Site web Journal du net (<a href="http://www.journaldunet.com">www.journaldunet.com</a>)</i> , 09 janvier 2013	
- Réseaux sociaux d'entreprise 2.0 : la différence, c'est la confidentialité Nicolas Grué, <i>Site web l'Usine Nouvelle (<a href="http://www.usinenouvelle.com">www.usinenouvelle.com</a>)</i> , 08 janvier 2013	
- Réseaux sociaux d'entreprise : les solutions KM ont-elles encore un avenir ? Dominique Filippone, <i>Site web Journal du net (<a href="http://www.journaldunet.com">www.journaldunet.com</a>)</i> , 05 décembre 2012	
- Quelques pistes pour le futur des réseaux sociaux d'entreprise Nicolas Rolland, <i>Blog Nicolas Rolland (<a href="http://nicolasrolland.posterous.com">http://nicolasrolland.posterous.com</a>)</i> , 14 mars 2012	

## ■ Innovations et performance.....

p. 76

- Les RH comme co-leader de la transformation numérique

Nicolas Rolland, *Blog Nicolas Rolland* (<http://nicolasrolland.posterous.com>), 13 avril 2011

- Les trois piliers de l'innovation

Norbert Alter, *Site web ParisTech Review* ([www.paristechreview.com](http://www.paristechreview.com)), 11 janvier 2013

- L'approche communautaire en entreprise : source d'innovation et de performance ?

Arnaud Bugeat, *Site web Redsen Consulting* ([www.redsen-consulting.com](http://www.redsen-consulting.com)), 24 septembre 2012

- Le Networking, une source de performance

*Site web Danone* ([www.danone.com](http://www.danone.com)), avril 2010

▪ <b>Présentation de Nicolas Rolland.....</b>	<b>p. 04</b>
---	--------------

Site web Viadeo ([www.fr.viadeo.com](http://www.fr.viadeo.com))

Accueil

Jobs &amp; Formations

Participer

Créez votre profil et découvrez vos points communs. Inscrivez-vous rapidement

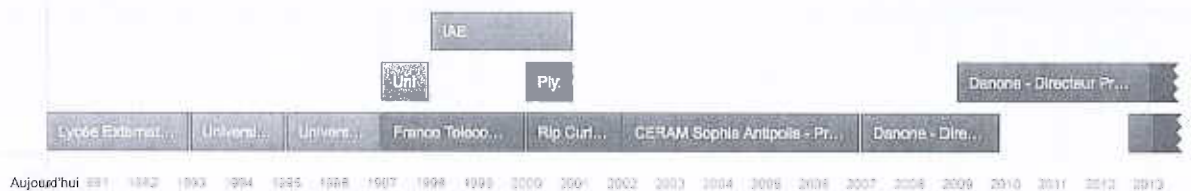
**Nicolas ROLLAND**Learning and Digital Transformation  
Director, Groupe Danone  
Paris, France

Ajouter à mes contacts

Lui écrire

**113** contacts

## SON PARCOURS

Aujourd'hui  
Septembre 2012**Learning and Digital Transformation Director**Groupe Danone  
+10,000 employés

Transformation de la formation du groupe et développement de nouvelles Initiatives d'apprentissage

Transformation des initiatives digitales - réseaux sociaux, video, mobile

Aujourd'hui  
2008

### Directeur Prospective Sociale



Danone  
+10,000 employés

Décembre 2008  
2007

### Directeur du Développement des Organisations



Danone  
+10,000 employés

Entreprise 2.0  
Networking Attitude

2007  
2002

### Professeur en Stratégie

CERAM Sophia Antipolis

Professeur de Stratégie

Chercheur en Stratégie et Knowledge Management

CERAM Sophia Antipolis  
[www.ceram.edu](http://www.ceram.edu)

2002  
2000

### Strategie New Business



Rip Curl  
1001-5000 employés

New business in Australia

2001  
2000

### Consultant Senior

Plyxis

Conseil en Stratégie et Knowledge Management pour des grands groupes tels que Boeing, GE, Eli Lilly, Johnson & Johnson, CIBA, Pirelli.

Recherche Action en Australie sur le thème de l'IE et du KM au sein d'entreprises diverses comme: BHP, Telstra.



## SA PRÉSENTATION

En charge de

- la transformation du learning au sein de Danone (pays émergents, formation innovante, social learning, réseaux sociaux, serious game, knowledge management ...)
- la transformation digitale au sein de Danone: Digital Academy, projet d'Entreprise 2.0, Dan 2.0 et Learning 2.0

J'ai précédemment travaillé comme

- directeur de la prospective sociale pour Danone et directeur de Cabinet de DGRH.
- directeur du développement des organisations, Danone
- enseignant/chercheur en stratégie, CERAM Business School
- consultant en stratégie et organisation, PLYXIS
- stratégie new business, RIP CURL Australia
- marketing research, France Telecom

<http://twitter.com/nicolasrolland>

<http://nicolasrolland.posterous.com>

## SON ACTIVITÉ SUR VIADEO

Il suit 4 groupes



Viadeo Nice Côte d'Azur

- INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET VEILLE
- ESA Grenoble
- IUT Techniques de Commercialisation Grenoble

▪ **L'expérience de l'entreprise Danone.....** **p. 07**

- Danone dope son organisation grâce au collaboratif

J.L.B., *Site web Les Echos* ([www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)), 25 novembre 2011

- Réseaux Sociaux et Entreprise 2.0, le cas Danone

Mélanie Ciussi et Nicolas Rolland, *Site web Skema Business School* ([www.skema.edu](http://www.skema.edu)), septembre 2008

## Danone dope son organisation grâce au collaboratif

### Le géant de l'agroalimentaire a créé une plate-forme interne dont l'ambition est de toucher l'ensemble des salariés.

Afin de soutenir la croissance et la performance de son organisation, Danone a mis en place, dès 2008, son réseau social interne (sur logiciel IBM Connections). « *Notre logique de développement des organisations place l'humain au coeur de la démarche et intègre les modes de coordination hors des limites de l'organigramme* », souligne Nicolas Rolland, directeur de la prospective sociale de Danone. Baptisée Danone 2.0, cette plate-forme a fait l'objet d'une étude de besoins auprès de nombreux collaborateurs. « *Notre ambition est de toucher l'ensemble des 100.000 salariés du groupe. Dans un premier temps, afin de créer un projet centré sur les utilisateurs, nous avons cherché à définir leurs attentes. La connexion, le collaboratif, l'accélération des prises de décision et l'expression de soi ont émergé comme priorités.* »

#### « Mentorat inversé »

Afin de déployer Danone 2.0 dans le cadre d'une phase pilote, les équipes ont été invitées à se pencher sur des thématiques transversales - l'environnement, la distribution de ses produits dans les pays émergents ou encore les enjeux liés à ses marques clefs. « *A la suite de cette période test, la croissance de l'utilisation de la plate-forme a été exponentielle et virale*, remarque Nicolas Rolland. *En collaboration avec les équipes des systèmes d'information, le réseau a été lancé, officiellement et mondialement, fin 2009. Aujourd'hui, près de 30.000 personnes s'y sont connectées, et il compte plus de 10.000 utilisateurs réguliers et 250 communautés actives.* »

Fonctionnalité originale de Danone 2.0, le module « message in a bottle » (message à la mer) permet de connecter des salariés ayant des problèmes à ceux ayant des solutions. Le principal moteur de collaboration est l'échange de bonnes pratiques entre les filiales et les fonctions. « *Le groupe étant présent dans une centaine de pays, chacun peut s'exprimer dans sa langue* », précise Nicolas Rolland. Après quelques années d'expérimentation, Danone 2.0 se pose comme un outil indispensable au networking, valeur ancrée depuis longtemps dans la culture de la multinationale.

Wikis, blogs, tweets, posts, tags... Cet univers jargonneux, qui sied aux adeptes du Web et des réseaux sociaux classiques, ne risque-t-il pas d'écarter ceux qui n'appartiennent pas à la génération Y ? « *Pour accompagner le déploiement de l'outil, nous avons misé sur l'expertise de nos jeunes collaborateurs et eu recours au mentorat inversé* », indique Nicolas Rolland qui constate, qu'aujourd'hui, « *les utilisateurs les plus actifs du réseau ne sont pas nécessairement les plus jeunes* ».

**J. L. B.**

## **Réseaux Sociaux et Entreprise 2.0, le cas Danone**

Mélanie Ciussi  
Professeur KM & TIC  
Skema Business School  
Bd Dostoievski, 06902 Sophia Antipolis  
[melanie.ciussi@ceram.fr](mailto:melanie.ciussi@ceram.fr)  
Tél. 04 93 95 44 39

Nicolas Rolland  
Directeur Développement des Organisations  
Danone  
17 boulevard Haussmann, 75009 Paris  
[nicolas.rolland@danone.com](mailto:nicolas.rolland@danone.com)  
0144352298

## Introduction

Ce chapitre propose un éclairage sur l'évolution de l'environnement socio-technologique et une particularité du management dans l'économie de la connaissance: l'usage du Web social et ses enjeux autour du partage des connaissances par l'entreprise 2.0.

Guidées par des logiques d'efficience, des multinationales comme Danone ou Amadeus investissent de plus en plus dans les réseaux sociaux virtuels et plate-formes de gestion de connaissances dans le but de mieux partager les bonnes pratiques entre salariés. L'usage du WEB social et ses fonctionnalités 2.0 facilitent en effet les échanges grâce à des outils de partage tels que les wikis, blogs, flux RSS, pratiques de tagging<sup>1</sup>, et tous les sites de réseaux sociaux sur lesquels il est facile de poster des messages, vidéos, photos et communiquer à tous en quelques clics. Le Web permet également la communication hors des contraintes physiques, donc d'impliquer *l'ensemble* des salariés sur tous les sites dans le monde, et cela sans engager de frais de déplacements. L'atout majeur est ainsi l'accessibilité par tous. Si « *l'Internet n'est pas qu'une technologie, c'est une idéologie de la connectivité* » comme le pressent en 2000 Philippe Quéau<sup>2</sup>, dix ans plus tard, c'est une forme évoluée de réseau<sup>3</sup> qui émerge en rapport avec le déploiement de pratiques « 2.0 ». Ces formes se caractérisent notamment par une densité de l'interaction, des échanges plus instantanés et synchrones, une approche plus déstructurée de la capitalisation des connaissances que les précédentes et surtout par une dimension beaucoup plus ouverte de la communauté de pratique. En effet, la mise à disposition des systèmes (technologies) à tous les employés leur permet de participer à des communautés dont ils n'avaient précédemment pas connaissance ou accès. Dès lors que les entreprises cherchent à intégrer ces pratiques et technologies nouvelles au sein de leur organisation pour en tirer les bénéfices éprouvés à l'extérieur, de nouveaux enjeux managériaux sont soulevés.

Ce sont ces enjeux que nous abordons sous la problématique suivante : Comment mettre en place et soutenir ces nouveaux types de réseaux virtuels pour *capitaliser et/ou partager* des

---

<sup>1</sup> Classification libre par mots-clés non structurés et guidée par les usages, permettent aux utilisateurs de contrôler eux-mêmes les processus d'indexation relatifs aux documents qu'ils créent et échangent.

<sup>2</sup> Directeur de Recherche à l'Institut National de l'Audiovisuel et Directeur du département Sociétés de l'information à l'UNESCO.

<sup>3</sup> De nombreux auteurs se sont penchés sur le déploiement des communautés de pratique ou sur l'importance de soutenir les réseaux sociaux (le plus souvent informels) dans l'entreprise depuis les années 90. Sans intégrer toutefois la dimension web 2.0 qui est apparue en 2003, diffusée par O'Reilly en 2004 et consolidée en 2005 avec le position paper « What Is Web 2.0 ». L'expression « Web 2.0 » désigne l'ensemble des technologies et des usages du World Wide Web qui ont suivi la forme initiale du web, en particulier les interfaces permettant aux internautes ayant peu de connaissances techniques de s'approprier les nouvelles fonctionnalités du web et ainsi d'interagir de façon simple à la fois avec le contenu et la structure des pages et aussi entre eux, créant ainsi notamment le Web social (source: Wikipedia).

connaissances, des bonnes pratiques ? Autrement dit, quels sont les leviers sur lesquels s'appuyer pour évoluer vers une entreprise 2.0 ?

Pour y répondre, deux approches sont explorées.

La première, théorique, précise selon nous trois caractéristiques essentielles de l'entreprise 2.0 :

- une entité basée sur le principe des organisations agiles, où l'on favorise le partage de connaissances, des pratiques professionnelles, des savoirs-faire, des expériences, donc des connaissances explicites mais surtout tacites (selon la définition de Nonaka et Takeuchi, 1995) ;
- des modes de coordination sous la forme de réseaux sociaux qui apportent l'efficacité de l'organisation et qui reposent sur les principes de la théorie du don (Mauss, 1950);
- un mode de management « User centric » mettant en avant le développement individuel au sein d'un collectif.

La seconde vision se veut résolument orientée vers un retour d'expérience en entreprise grâce à l'étude du cas Danone, présentée à la lumière du cadre théorique. Cette entreprise a déployé une stratégie en 2 temps. Tout d'abord focalisé sur le développement d'une culture du partage et du réseau en face à face, Danone a récemment pris l'initiative d'introduire une dimension technologique pour permettre le soutien des réseaux version 2.0. L'objectif de l'entreprise est de permettre à l'ensemble de ses 35 000 employés qui possèdent un ordinateur de créer et/ou de participer à des communautés à l'échelle mondiale. La présente étude se base sur les premiers résultats collectés sur le déploiement et l'usage du réseau social en ligne et met aussi en avant l'importance du développement individuel et du management associés à ces pratiques. Enfin, des implications managériales seront discutées notamment sur le rôle institutionnel du Management dans la création de ces réseaux qui peuvent être plus ou moins formels.

## **Partie 1- Entreprise 2.0 : trois caractéristiques à la lumière des réseaux sociaux**

Parmi les termes les plus tendances dans la littérature managériale, on trouve sans conteste Entreprise 2.0 ou Organisation 2.0. Ce nouveau terme, bien plus qu'une mode, représente un véritable changement radical dans la façon d'aborder le management d'entreprise.

Si les écrits dans le monde académiques sont nombreux, il en est encore plus dans la littérature des affaires. McAfee, en 2006 est le premier à officialiser ce terme dans son article « Entreprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration » qui paraît dans le journal MIT Sloan Management Review. Cependant, ce terme n'est encore pas expliqué théoriquement et mérite des éclaircissements. Une organisation est un arrangement social (avec une identité, des valeurs et croyances) composé d'un design structurel, de processus et modes de coordination, de modes de gouvernance et de management. Si l'on reprend l'ensemble de ces dimensions, l'organisation 2.0 est composée de plusieurs caractéristiques décrites ci-dessous.

### **1.1 Une entité basée sur le principe des organisations agiles, où l'on favorise le partage de connaissances**

L'entreprise 2.0 est un concept de développement de l'organisation qui lui permet de répondre à des problématiques d'agilité et d'innovation. Développer une entreprise 2.0 c'est développer une capacité à penser et agir différemment au sein de l'entreprise et de son écosystème (composé de partenaires, utilisateurs, clients etc.). L'agilité organisationnelle signifie que l'organisation peut réagir rapidement et adroitement à des problèmes internes, à des menaces externes et aux besoins changeants des consommateurs. Plutôt que d'être aligné comme une pyramide hiérarchique, une organisation agile est définie comme étant multidimensionnelle et est, par nature, instable et flexible. Développer ce type d'organisation requiert un investissement réel sur la qualité des processus managériaux mais aussi sur l'efficacité des dirigeants à soutenir des comportements collaboratifs.

Définissons d'abord le concept d'agilité puis celui de partage des connaissances.

#### **L'agilité porte sur plusieurs niveaux:**

- Passer d'un modèle de règles et de procédures à celui d'un contrôle normatif, c'est à dire intégrer des actions collectives autour de normes communes et de valeurs à adhérer. Celles-ci peuvent être cristallisées dans des réseaux sociaux et surtout dans des communautés de pratique qui sont théoriquement caractérisées par un système de valeur et une micro-culture propre (Audran, 2006).
- Favoriser une modularité des structures. Une organisation 2.0 n'est pas une organisation anarchique. La modularité signifie qu'une ressource compétente dans un service peut exercer temporairement ses compétences dans un autre service.

- C'est une organisation auto-organisée et « structurée » où il existe des règles de déontologie mais aussi de comportement et de bon sens (par exemple, dans Wikipedia, LinkedIn, etc. les acteurs posteront à l'endroit le plus adéquat leur contribution). De même, ces posts seront qualifiés (par des « tags ») de façon à pouvoir être retrouvé le plus rapidement pour en faciliter le partage.
- Promouvoir la fluidité des ressources et atteindre une flexibilité organisationnelle. Une organisation 2.0 est, en quelque sorte, une organisation où sont mises en exergue les compétences des acteurs. On ne distingue pas réellement qui est à quel poste mais plutôt qui sait faire quoi. Dans cette logique, il est plus facile de soutenir qu'une personne pourra temporairement aller dans une autre unité.
- Favoriser la capitalisation et le partage des connaissances. Les valeurs véhiculées par le Management doivent inciter au partage des connaissances. Que cela signifie t'il au juste?

### **Le partage des connaissances par l'entreprise 2.0**

L'atout inhérent à *l'usage* du WEB social est qu'il permet le partage et l'échange, non seulement de l'information mais également des connaissances, grâce à son accessibilité sans frontières et à ses répertoires communs où chacun peut communiquer à tous et tous à chacun. Les connaissances sont de deux types, tacites et explicites. Nous reprenons, dans la figure 1, la distinction utilisée par Nonaka et Takeuchi dans leur ouvrage de 1995, étant à nos yeux la plus complète et la plus largement utilisée dans la littérature managériale.

<b>Connaissance tacite</b>	<b>Connaissance explicite</b>
Issue de l'expérience commune: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences et savoir-faire des individus</li> <li>• Attention, confiance, respect</li> <li>• Energie, passion et tension</li> </ul>	Articulée à travers les images, symboles et langage: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept</li> <li>• Design</li> <li>• Marque</li> </ul>
Issue de l'action et de la pratique: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir-faire dans les opérations courantes</li> <li>• Routines organisationnelles</li> <li>• Culture organisationnelle</li> </ul>	Packagée : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents, manuels</li> <li>• Base de données</li> <li>• Licences</li> </ul>

Figure 1: Connaissances tacites et explicites selon Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 61

Le partage des connaissances tacites, qui comprennent ainsi les bonnes pratiques et les savoir-faire sont mis à l'honneur depuis les années 90 où le capital humain est clairement identifié comme facteur de compétitivité et d'innovation (Nonaka et Takeuchi, 1995; Drucker, 1993,

Quinn, 1992). Plus nous partageons et échangeons sur nos pratiques en entreprise par exemple, plus nous sommes potentiellement productifs et créatifs, empruntant aux uns et aux autres des bonnes idées, des processus déjà formalisés, ou encore bénéficiant de retours d'expériences sur une stratégie déjà mise en oeuvre par exemple. Pour l'entreprise, cela peut signifier un gain de temps et d'argent, et ainsi être plus compétitif sur les marchés internationaux. Nous sommes toujours dans la même logique d'efficacité qui guide les entrepreneurs depuis toujours, à ceci près que la focalisation est moins sur l'outil ou le geste de l'employé mais plus sur la pratique et l'expérience qui guide ce geste.

Si toutes ces bonnes pratiques sont mutualisées et mises à disposition dans un répertoire commun, elles restent ainsi dans l'entreprise. On parle alors de *capitalisation* des bonnes pratiques. Ceci contribue d'ailleurs à diminuer les effets négatifs d'un *turnover* de personnel (départ à la retraite, fuite des cerveaux etc.) et par là-même à accroître la mémoire vive de l'entreprise.

Concernant la notion de *partage* des connaissances, il est à noter que celui-ci peut avoir lieu à travers 3 actions (Brassard, 2006):

- la mise en commun (rendre un objet de partage disponible),
- la réutilisation et l'adaptation individuelle (un acteur demande un objet, soit en s'adressant à un autre acteur ou en passant par la mise en commun; il le reçoit et l'utilise ou le transforme avant de l'utiliser),
- l'adaptation conjointe (consiste à transformer collectivement un objet partagé).

La capacité de l'entreprise à soutenir le partage des connaissances entre les individus permet ainsi de soutenir des bénéfices tels que le transfert et la réplique de bonnes pratiques (Szulanski, 1996) mais aussi l'apprentissage (Argote, Beckman and Epple, 1990), dans les deux dernières actions de partage essentiellement.

## **1.2 Les modes de coordination sont les réseaux sociaux qui apportent**

### **l'efficacité de l'organisation**

Comme le soulignent Adler et Kwon (1992), l'entreprise peut être conçue comme un lieu où les individus mettent en commun des ressources pour atteindre des buts collectifs. Les réseaux sociaux sont dès lors identifiés comme le mode de coordination par excellence permettant d'échanger des ressources sans termes fixes ni contrat. Ils permettent ainsi la coordination des activités individuelles et collectives sur un mode alternatif à la hiérarchie. Ils apportent aux

acteurs une amélioration de la circulation de l'information<sup>4</sup> et potentiellement des connaissances. En contre partie le réseau social implique des règles (Coleman, 1990). Par exemple, un individu appartient à un réseau s'il peut se situer par rapport aux autres acteurs, s'il peut interagir avec ses pairs et éventuellement s'il peut tenir un rôle particulier au sein du réseau. Le comportement des membres repose sur les principes de la théorie du don de Mauss (1950). En effet, Mauss conçoit l'échange comme un tout inextricable et multidimensionnel. L'échange a surtout pour existence de maintenir le lien entre les individus. On reconnaît ici que l'échange se construit sur une triple dimension : donner, recevoir puis rendre. Dans la continuité de l'approche relationnelle, la théorie des réseaux sociaux, et notamment l'analyse des relations entre les individus proposée par le sociologue Granovetter (1973), met en avant l'existence de liens faibles et de liens forts entre les individus d'un réseau. La force d'un lien, représentée par un arc entre deux individus, est une combinaison de la quantité de temps passé ensemble, de l'intensité émotionnelle et de l'intimité d'une relation. Les liens forts, similaires à ceux que l'on peut avoir avec un ami ou un proche, sont ainsi porteurs de liens socio-affectifs forts, ce qui est essentiel pour le développement des communautés<sup>5</sup> dont la caractéristique principale est le partage de pratiques culturelles communes (Zarifian, 1996, Audran, 2006, Ciussi 2007).

En revanche, le risque est grand que l'information se trouve confinée dans ces petits groupes d'individus car ils ne communiquent pas systématiquement avec les autres dont ils sont moins proches. En conséquence, il est peu probable que l'information circule (ou circule rapidement) au-delà de ces petits groupes relativement isolés. Les liens faibles, sont alors décrits comme une source de compétitivité car, selon Granovetter, ils ont une plus forte probabilité de transmission que celle d'un lien fort. Un message peut ainsi atteindre un plus grand nombre de personnes et permettre, dans un large réseau, la circulation de l'information. Concrètement, dans un réseau social virtuel, un lien faible peut être un message contenant une

---

4 Perriault (1986) situe à la fin du XXème siècle l'émergence des technologies et du travail en réseau multipolaire » (Charlier et Daele, 2006, page 87). Il détermine plusieurs traits caractéristiques : les réseaux solutionnent les déséquilibres entre les détenteurs d'informations et ceux qui ne les ont pas. Ils permettent une relation 1 à 1 ou 1 à plusieurs, leurs structures sont auto-porteuses et auto-évaluatives et ils ont une mémoire collective répartie entre les membres.

5 Ce serait la force des liens sociaux qui distinguerait les réseaux des communautés. En effet, dans les travaux de Ferrary et Pesqueux sur la dynamique des réseaux sociaux sur Internet, les liens sociaux seraient plus faibles dans les réseaux que dans les communautés car il s'agit essentiellement de faire circuler l'information. Par contre, les liens forts sont une des conditions d'existence de la communauté. « Les liens sociaux forts sont le ferment d'un groupe social porteur d'une identité forte car la multiplicité des échanges sociaux est la condition de l'émergence d'une identité sociale. L'existence de ces liens favorise l'existence de cliques et de communautés qui sont des groupes sociaux dont les membres sont unis par des échanges sociaux nombreux ». (Ferrary & Pesqueux, 2004, page 164).

information, une pratique (tout type de connaissances explicites ou tacites) adressé à une liste de diffusion ou posté dans un répertoire commun, sans attente de réponse en retour. Hansen (1999), met en avant l'importance de ces liens faibles comme facteur facilitant l'intégration des réseaux au sein de l'entreprise mais aussi par cela expliquant leur performance. Les recherches de Burt (1992) décrivant le principe des « trous structureaux » expliquent que l'absence de relations formelles entre les divisions ou départements d'une entreprise peut permettre à des acteurs de se poser comme intermédiaires en développant des liens personnels et donc en construisant des réseaux sociaux « informels ». Les liens faibles sont ici décrits comme un palliatif à des insuffisances de coordination formelle au sein d'organisations souvent décrites comme étant en silo.

L'organisation 2.0 permet de mettre à jour certains liens faibles et donne une importance encore plus forte à ce type de liens, sans exclure les liens forts, bien au contraire. En effet, « *la réalité sociale est une alternance de liens forts et de liens faibles qui, à un niveau plus général, fait apparaître la société dans son ensemble comme étant composée d'une multitude de communautés unies par des liens forts et plus ou moins reliées par des liens faibles (Ferrary & Pesqueux, 2004, page 169) ».*

Les communautés de pratique<sup>6</sup> sont d'ailleurs fortement valorisées dans les organisations car elles sont constituées par « *des groupes d'individus qui ont une histoire commune interagissent fortement, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches au sein d'une même organisation* » (Wenger, 1998, page 11). Les communautés sont ainsi les lieux privilégiés pour favoriser le partage des connaissances et des savoir-faire pour une pratique professionnelle ou un corps de métier spécifique. Le fait de partager une pratique permet aux membres de développer des capacités de compréhension, d'interprétation, d'assimilation, et ainsi de développer autant de connaissances grâce à l'expérience de l'utilisation des concepts pertinents (Cook et Brown, 1999).

Il sera ainsi intéressant dans le cas Danone de mettre à l'épreuve la théorie, et d'étudier les liens forts et faibles. Par exemple, d'analyser qualitativement si les liens forts, portant une charge affective, ont été associés à des discussions concernant le partage de connaissances et des retours d'expérience par exemple, contribuant ainsi à l'acte d'apprentissage des pratiques avec autrui. Ou au contraire, s'ils n'ont constitués que des échanges socio affectifs type amitié, politesse, remerciement, sans rapport direct avec les pratiques en entreprises (bien que

---

<sup>6</sup> Définition des communautés de pratique: « Les communautés de pratiques sont constituées d'agents situés, notamment dans une même organisation, et appartenant au même métier » (Wenger, 1998, page 11).

constituant une connexion de base nécessaire aux interactions professionnelles pour Henri et Pudelko, 2006).

### **1.3 Le mode de management est « user centric » mettant en avant le développement individuel au sein d'un collectif.**

L'entreprise 2.0 est une mise en avant de l'individu par sa propre expression au sein d'un collectif social. C'est ce que l'on entend par les termes "*user centric*" ou "*user generated content*". La théorie des réseaux sociaux qui permet d'analyser simultanément l'action et le contexte relationnel, met en avant les caractéristiques relationnelles et les conséquences qu'elles ont sur les comportements individuels (Granovetter, 1973). Comme nous l'avons décrit précédemment, les recherches sur les trous structuraux montrent que c'est l'action individuelle qui est primordiale dans la construction des réseaux et dans la performance de l'organisation. Cela signifie que l'individu saisit les opportunités exploitables qu'il a identifiées dans l'organisation. L'appartenance au réseau est un facteur essentiel de développement individuel. Il fait partie de la reconnaissance sociale.

Si l'individu décide de s'exprimer, il est acteur mais aussi « auteur »<sup>7</sup>.

- Dans son sens le plus pratique, les réseaux sociaux permettent le « *self-branding* », à savoir la mise en avant de l'individu, de ses connaissances, expertises et expériences. C'est une expression moderne et virtuelle de l'ego des participants.
- Dans une perspective utilitariste, il est courant de percevoir les réseaux sociaux comme une source d'obtention d'information, d'influence et de pouvoir. C'est aussi une source d'augmentation de la productivité et de la rentabilité. Les tenants de la théorie de l'encastrement réticulaire souligneront ainsi qu'elle permet d'enrichir voire de dépasser la logique marchande pure.
- Mais, comme le souligne Uzzi (1997), les réseaux sont traditionnellement perçus comme un espace habilitant plus qu'un espace contraignant. Cependant, dans le cadre de l'entreprise 2.0, il est difficile d'imaginer refuser une mise en relation avec son responsable hiérarchique direct. La réduction du lien social à de purs et simples jeux d'intérêt devient dès lors hautement problématique.

Étudions à présent la deuxième approche de ce chapitre, le cas Danone, pour faire un retour de la pratique sur ces points de vue théoriques de l'entreprise 2.0.

<sup>7</sup>Ciussi (2007), dans une étude sur 550 internautes en 2007, note qu'environ 50% des membres du réseau étudié ne participent pas, et restent des membres passifs, simples observateurs. La raison est qu'ils n'avaient pas perçu le besoin de partager, étant plutôt autonome et n'étant pas dans la logique de don de Mauss (1950).

## Partie 2- Le cas Danone

Dans sa recherche continue d'agilité, l'entreprise Danone a décidé de déployer une initiative intitulée « *new ways of working* » visant à soutenir des nouveaux modes d'organisations et de coordination basés sur la collaboration entre les individus afin d'augmenter sa capacité à maximiser de manière dynamique ce qu'elle sait faire ou, le cas échéant, à produire des innovations. Par cette démarche, la coordination des différentes expertises de l'entreprise et l'intégration des connaissances nouvelles sont devenues les fondamentaux de la performance.

### 2.1 Le dispositif « Dan 2.0 »

#### Le contexte

Danone est une multinationale de 78 000 employés qui est présente sur 178 sites dans 90 pays. Son mode de management est fortement décentralisé et soutient une autonomie maximale de ses entités. L'entreprise a toujours défendu une culture ouverte et a lancé en 2003 un projet intitulé « *Networking Attitude* » visant à soutenir le déploiement d'une culture de partage auprès des 10000 managers du groupe. En déployant des méthodes de partages de bonnes pratiques l'entreprise sensibilise ses managers à se connecter avec d'autres afin de partager des problèmes, des solutions ou des interrogations face à des problématiques stratégiques, techniques ou contextuelles (Labbé et Rolland, 2007). Entre 2003 et 2007 l'entreprise intensifie le déploiement de ce projet afin de toucher le plus grand nombre possible de managers sans développer d'outil technologique particulier. Ce projet est un véritable succès interne et nombreux sont les échanges de bonnes pratiques entre les différentes entités du groupes. En 2007 est lancé le premier annuaire électronique du groupe intitulé le « *Who's Who* ». Cet outil permet de « répertorier » une grande partie des employés du groupe.

En 2008, l'entreprise identifie comme levier de croissance dans sa vision stratégique la responsabilisation de ses employés et la nécessité de déployer des organisations agiles ; le tout soutenu par de nouvelles façons de travailler. Elle décide ainsi de lancer un projet intitulé « **Dan 2.0** », basé sur les principes issus de « *Networking Attitude* » mais touchant cette fois-ci l'ensemble des employés qui ont un ordinateur, soit 35 000 personnes, grâce au déploiement d'une plateforme commune reprenant les fonctionnalités du WEB 2.0. Danone commence sa démarche 2.0 par 2 actions simultanées. La première consiste à réaliser une analyse sociologique des comportements associés et désirés par l'entreprise dans l'utilisation des outils du WEB 2.0. La deuxième est de conduire une enquête auprès de 400 salariés pour

comprendre quels sont leurs comportements actuels vis-à-vis des outils du WEB 2.0 et quelles sont leurs attentes dans l'implémentation de ces outils dans l'entreprise. Ces 2 phases permettent d'identifier des usages clés de ces outils qui ont nourri la définition des spécificités fonctionnelles.

Danone part du principe que l'entreprise 2.0 est un concept de développement de l'organisation qui lui permet de répondre à des problématiques d'efficacité, d'agilité et d'innovation. Comme tout processus de transformation, il nécessite un engagement fort du *top management* notamment pour en accepter les principes "démocratiques" de cette philosophie managériale et supporter un accompagnement au changement. Mais c'est surtout et avant tout un changement dans le comportement des employés. Comme nous l'avons vu dans la première partie, l'entreprise 2.0 est une mise en avant de l'individu par sa propre expression au sein d'un collectif social. Elle met donc l'individu au centre de l'entreprise et du management ("user centric"). En effet, chacun est potentiellement possesseur d'une connaissance pouvant être la source d'un avantage concurrentiel. Les outils associés à l'entreprise 2.0 permettent la maximisation du partage et l'optimisation de ses connaissances dans l'ensemble de l'organisation.

### L'outil « profiler »

En partant de ce principe, le principal outil de l'entreprise 2.0 n'est pas le wiki ou le blog, mais bien le « profiler » (cf. figure 2), c'est à dire l'annuaire du groupe qui concerne tous les salariés possédant un ordinateur soit 35000 employés.



Figure 2: Copie écran de l'outil Profiler

Les enjeux sont donc de transformer les annuaires 1.0 en 2.0 et d'y associer le changement en termes d'attitudes et de comportements. Danone a donc décidé de construire un nouveau Who's Who qui permet à chaque individu de déclarer ses compétences et savoir-faire, ses centres d'intérêt ; de partager des documents et des idées sur leur propre blog mais aussi et surtout de créer des communautés virtuelles et de rejoindre les existantes. La principale avancée est liée à la couverture mondiale de l'outil. Afin de pouvoir être maîtrisé par tous, le développement de l'outil a respecté les slogans basiques : « keep it simple » et « user friendly ». Cependant, respecter ces basiques n'étant pas une garantie de succès, l'entreprise a souhaité investir un maximum sur l'accompagnement au changement. Ainsi, l'entreprise a informé, sensibilisé, éduqué un maximum d'employés et surtout des utilisateurs clés, des *early adopters*, ou des managers de communauté à l'utilisation de l'outil. De même, dans la communication à la sortie de l'outil, l'entreprise, en se basant sur les études réalisées lors de la première phase de définition des usages, a valorisé les bénéfices du produit, à savoir sa capacité à connecter les gens, à accélérer dans les prises de décision et dans la résolution de problème et à collaborer pour soutenir l'innovation.

## **2.2 Usage du réseau social virtuel**

Près de 6 mois après son lancement, près d'un employé sur deux a complété sa page et s'est inscrit dans le système. Ce chiffre élevé permet de vérifier l'appropriation de l'outil. Près d'une cinquantaine de communautés ont été créées. Enfin, un retour significatif est le nombre croissant de nouveaux profils et l'augmentation constante de posts, de commentaires et de ratings dans le nouveau système.

### **Nature des échanges/interactions**

Près de 70 % des connaissances échangées sont capitalisées dans des présentations powerpoint (chacune est structurée selon le contexte, le problème, et la solution trouvée). Une nouvelle tendance est de le faire sous forme de film vidéos mais ceux-ci restent minoritaires. Ce sont essentiellement des bonnes pratiques, retours d'expérience (des connaissances tacites, cf. partie 1.1), et près de 30% sont d'autres échanges de type socio affectifs (politesse, remerciements, ressentiments divers).

### **Mode de partage** (cf. partie 1.2, Brassard 2006)

- Près de 200 messages (posts taggés contenant une question sur une pratique) ont été mis en commun dans un « *message in a bottle* » (blog visible dans l'onglet supérieur

de la figure 2) . Ils sont rendus disponibles pour tous et génèrent des retours de la part des personnes ayant des réponses aux problèmes inscrits. Si sous la forme d'un forum ces messages constituent des liens sociaux faibles, dans le cas présent ils permettent de connecter les Danoners entre eux. Chez Danone, les liens faibles permettent notamment la coordination des actions entre les différentes *World wild business units* (Dairy, Water, Baby food, Medical nutrition).

- Sur une base de 100 bonnes pratiques prises au hasard, 14% ont été réutilisées à l'identique, 18% ont été adaptées individuellement (contextualisées).
- 20% de bonnes pratiques ont été réutilisées ou adaptées conjointement. Le nombre moyen de tours de parole pour un même sujet est de 3. Rappelons qu'il y a discussion à partir de 2 tours de parole (Henri, 1998).

Nous pouvons ainsi conclure que le dispositif a été adopté par la moitié des employés et si les échanges sont pour l'instant orientés vers le partage des bonnes pratiques, ceux-ci sont avant tout mis en commun (phase 1 du processus du partage) et constituent des liens sociaux faibles. Le blog « Message in the bottle » contient des appels à l'aide concernant un problème rencontré, et les 200 messages en quelques mois sont un gage de la réussite du site (il n'est pas facile d'avouer que l'on a besoin d'aide et de le partager en public).

### **Partie 3 Recommandations managériales**

Elles concernent notamment l'agilité organisationnelle et le rôle institutionnel du Management dans la création des réseaux sociaux qui peuvent être plus ou moins formels.

#### **Vers plus d'agilité organisationnelle**

Rappelons que l'agilité organisationnelle signifie que l'organisation peut réagir rapidement et adroitement à des problèmes internes, à des menaces externes et aux besoins changeant des consommateurs. Cette capacité est mise en avant notamment par les échanges concernant les bonnes pratiques mises en place pour répondre aux besoins évoluant du marché. Chez Danone, les échanges en ligne ont permis de réduire considérablement le temps de mise sur le marché de nouveaux produits notamment (ils estiment à 20% de gain de temps pour le lancement d'un produit identique sur des marchés différents ou sur des marchés aux caractéristiques identiques). De même, le réseau social a permis d'échanger sur des pratiques relatives aux nouvelles attentes du consommateur tels que la dimension écologique, le social business, etc.

#### **Un management 2.0**

Pour qu'une entreprise 2.0 fonctionne, elle doit ainsi appliquer un Management 2.0. C'est à dire:

- Favoriser la libre circulation des idées. Comme tout processus de transformation, il nécessite un engagement du top management notamment pour en accepter les principes "démocratiques" et supporter un accompagnement au changement. Chez Danone, il y a des actions collectives autour de normes communes soutenues de la part des dirigeants (films vidéos, communication interne conséquente pour faire adhérer à ces nouvelles pratiques). L'ensemble du comité exécutif est support du projet. Mais c'est surtout et avant tout un changement dans le comportement des employés qu'il faut soutenir. Plus de 40% des communautés en ligne sont auto-organisées chez Danone. Elles concernent principalement de la veille concurrentielle et les nouveaux enjeux de l'entreprise, ex communauté New Media a été créée pour réunir les nouveaux moyens de communiquer sur internet .
- Responsabiliser le personnel et accélérer la prise de décision directement par les acteurs concernés.
- Développer une forte culture de l'expérimentation, c'est à dire les laboratoires ou des projets pour découvrir les nouvelles opportunités, tester des nouveaux outils, de nouvelles méthodes de management, systématiser la recherche de nouvelles idées et le partage de celles-ci.
- Développer l'excellence dans la communication interne et le dialogue: créer de fréquents moments de partage, des boîtes à idées et un système de partage de trucs et astuces comme Danone l'a fait avec le concept de blog « message in the bottle ».
- Développer les débats et partage de pratiques ainsi que les opportunités d'apprendre.

Pour conclure, nous pouvons énoncer que les réseaux et communautés virtuelles en entreprise deviennent de nouvelles structures sociales intra-organisationnelles, portée par les innovations technologiques du Web 2.0 mais aussi par un mode de Management 2.0.

Nous avons mis en évidence dans ce chapitre les caractéristiques de l'entreprise 2.0 d'un point de vue théorique (agilité, mode de coordination par les réseaux sociaux, user centric) et, d'un point de vue pratique, le rôle des liens sociaux faibles pour connecter les « danoners » et partager les pratiques dans un répertoire commun (phase 1 des actions de partage). Un nouveau défi apparaît dès lors: il concerne le partage non pas de l'information ou des pratiques dans un répertoire commun, mais de la connaissance et du savoir-faire pour une re-

appropriation individuelle et collective (phase 2 et 3 des actions de partage). Défi qui nous permettra d'évoluer toujours plus près du paradigme des organisations apprenantes...

## **Bibliographie**

Audran, J., & Pascaud, D. (2006). Construction identitaire et culture des communautés [Comprendre les communautés virtuelles d'enseignants]. In Charlier & Daele (Eds.), (p. 211-225). L'harmattan.

Adler, P. S., & Kwon, S. (1992). *Social capital: The good, the bad, and the ugly*.

Modified version of a paper presented at the 1999 Academy of Management Meeting, Chicago, IL.

Argote, Beckman and Epple, (1990) *Learning by doing in markets, firms, and countries*, published by Lamoreaux, Raff and Temin, The University of Chicago Press.

Brassard C., (2006) '*Le partage en enseignement universitaire soutenu par un environnement virtuel*'. Université du Québec à Chicoutimi ; Montréal : Université du Québec à Montréal.

Burt, R. (1992). *Structural holes. the social structure of competition*. Cambridge, Harvard University Press.

Ciussi, M. (2007), *Du réseau à la communauté d'apprenants, Quelle dynamique pour Faire Oeuvre?*, Thèse de Doctorat, Aix Marseille I.

Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Cook, S.D.N. & Brown, J. S. (1999), Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, (10:4) pp. 381-400.

Charlier, B; Ciussi, M.; Henri, F. (2009) *Sharing practice in a CoP, what does it mean?*, International Study Association on Teaching and Teachers, Finlande.

Drucker, P. (1993), *Post Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, London.

Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2004). *L'organisation en réseau, mythes et réalités*. PUF.

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, n° 6, 1360-1380

Henri, F., & Pudelko, B. (2006). Le concept de communauté virtuelle dans une perspective d'apprentissage social [Comprendre les communautés virtuelles d'enseignants]. In Charlier & Daele (Eds.), (p. 105-126). L'harmattan

Mcafee, A. (2006). Enterprise 2.0 : The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3):21-28.

Mauss, M., (1950) *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF, 4e édition.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Inc., New York, NY.

Quéau, P. (2000). *La fracture numérique est un slogan politique*. Le Monde Interactif, 13 sept.

Szulanski, G. (1996) "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 10, pp. 27-43.

Wenger, D. E. (1998). *Communities of Practice Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge: Cambridge University Press.

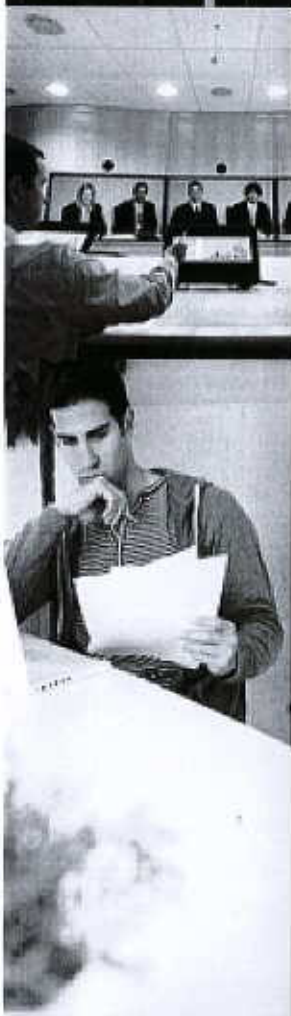
Zarifian, P. (1996). *Travail et communication*. Paris : PUF. ,

▪ **Communautés de pratique.....** **p. 25**

- La collaboration dans la formation - Les communautés de pratique  
Crédit agricole, *Site web Credit Agricole* ([www.mycreditagricole.jobs](http://www.mycreditagricole.jobs)),  
août 2012

- Pourquoi s'intéresser aux communautés de pratique  
La Lettre du CEDIP n°28, *Site web Cedip* ([www.cedip.equipement.gouv.fr](http://www.cedip.equipement.gouv.fr)),  
janvier 2004

- La part de mystère des communautés de pratique  
Olivier Roberget, *Site web Collaboratif-info* ([www.collaboratif-info.fr](http://www.collaboratif-info.fr)),  
28 février 2011

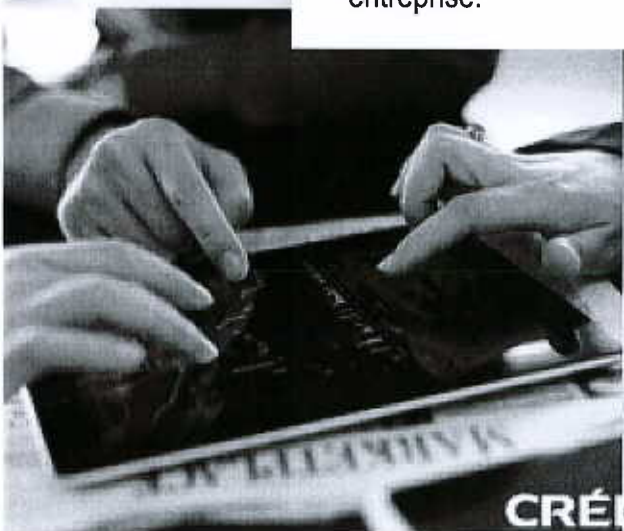


**LA COLLABORATION DANS LA FORMATION**

# LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

Qu'elles soient « métier » ou « projet », les communautés de pratique constituent aujourd'hui un moteur d'innovation important en entreprise, générant des bénéfices aussi bien pour les organisations que pour les collaborateurs participants.

De sa création à son aboutissement, le cycle de vie de cette pratique collaborative requiert des enjeux communs, des rôles définis et des pratiques d'animation spécifiques. Riche de plusieurs années d'expérience, le groupe Crédit Agricole partage aujourd'hui ses bonnes pratiques dans cet ouvrage autour d'une réflexion centrale : la valorisation du travail collaboratif en entreprise.



**CRÉDIT AGRICOLE**

<b>QU'EST-CE QU'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE ?.....</b>	<b>3</b>
• La finalité d'une communauté de pratique .....	3
• Les communautés de pratique « métier » .....	3
• Les communautés de pratique « projet » .....	4
• Pourquoi mettre en place une communauté de pratique ?.....	4
• L'innovation au sein des communautés de pratique .....	4
• 9 bonnes raisons de créer des communautés de pratique.....	4
• Les bénéfices pour le collaborateur .....	5
<b>CONSTRUIRE UNE COMMUNAUTE .....</b>	<b>6</b>
• Les 5 étapes de la construction d'une communauté .....	6
• Le cycle de vie d'une communauté.....	7
<b>LA VIE D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE .....</b>	<b>9</b>
• Comment apprendre au sein d'une communauté ? .....	9
• Comment animer une communauté?.....	9
• L'animation en fonction de la maturité de la communauté.....	9
• Les rôles des membres de la communauté.....	11
• Rédiger une charte de communauté.....	12
• En synthèse, pour que cela fonctionne.....	12
<b>LES BONNES PRATIQUES EN ENTREPRISE .....</b>	<b>13</b>
• Alstom Collaborative Way .....	13
• Dan 2.0 pour DANONE.....	15
<b>LES BONNES PRATIQUES DANS LE GROUPE CREDIT AGRICOLE .....</b>	<b>17</b>
• MOCCA.....	17
• La communauté des Jeunes Talents .....	19
• La communauté Développement Durable.....	21
• Le Club des Community Managers.....	23
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>25</b>

# EDITO

Fort de plus de dizaines de milliers de collaborateurs, le groupe Crédit Agricole place l'humain mais également l'innovation au cœur de ses préoccupations.

Inauguré en 2011, le Club MIKE (Management – Innovation – Knowledge Management – E-learning) rassemble les collaborateurs du Groupe impliqués dans une démarche innovante afin d'étudier les nouvelles technologies qui devraient avoir un impact réel dans notre univers professionnel.

Tout en gardant l'esprit critique, nous recherchons les usages émergents les plus pertinents, afin de pouvoir fournir à l'ensemble de nos collaborateurs des outils pour appréhender, comprendre et s'adapter à la révolution numérique actuelle.

Initialement destiné à l'interne, le Crédit Agricole a souhaité faire partager au plus grand nombre sa vision, son analyse et sa réflexion autour des innovations et des process collaboratifs dans la formation. C'est pourquoi nous avons décidé de lancer une série de livres blancs intitulée « Expertise RH » qui mettront en lumière des thématiques telles que le travail collaboratif ou les serious games.

Le document ci-après se concentrera ainsi sur les communautés de pratique et sur leur utilisation dans un contexte d'entreprise. Et, si cette méthode de travail collaborative a des avantages structurants et constitue un ressort de motivation efficace, nous verrons tout au long de ce livre blanc qu'il ne faut pas perdre de vue les principes pédagogiques fondamentaux qui rendent son utilisation pertinente, tant pour l'entreprise que pour les collaborateurs participants.

Vous en souhaitant une bonne lecture,

**Isabelle Collignon**

**Directrice du Développement RH**

**RHG - Crédit Agricole SA**

# QU'EST-CE QU'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE ?

« Une communauté de pratique est un groupe de professionnels réunis entre eux de façon informelle par les mêmes préoccupations, par la même recherche de solutions et donnant de cette façon corps à un ensemble de connaissances. »

Brook Manville (directeur du management chez McKinsey).

## La finalité d'une communauté de pratique

Une communauté de pratique désigne « le processus d'apprentissage social émergent lorsque des personnes ayant un centre d'intérêt commun collaborent mutuellement »<sup>1</sup>.

Elle a pour but de favoriser la collaboration entre les membres par :

- *Le partage d'expériences (réussites/préoccupations)*
- *L'apprentissage et le transfert de compétences*
- *L'ouverture, la prise de recul*
- *La recherche, en commun, de solutions*

Les trois piliers des communautés de pratique sont le **partage**, la **formalisation** et la **capitalisation**. Ils se concrétisent au travers de rencontres et de moyens d'échange simples et efficaces.

Les communautés de pratique permettent en retour, aux membres et à leurs structures, de se développer, d'apprendre et d'être plus efficace.

On distingue généralement deux types de communautés de pratique :

- *Les communautés de pratique « métier »*
- *Les communautés de pratique « projet »*

## Les communautés de pratique « métier »

La communauté de pratique « métier » est construite autour d'une logique mutualiste. Elle va permettre à ses membres de partager des savoirs et des outils utiles à chacun, souvent inaccessibles pour l'individu sans cette démarche commune.

La valeur ajoutée des communautés de type « métier » consiste dans la mise en commun des contenus et le partage de bonnes pratiques.

L'intérêt réside dans:

- *L'accès à la connaissance*
- *L'accès à une expertise plus pointue et sûre*
- *L'économie d'échelle d'une activité réalisée plus facilement à plusieurs (la veille)*
- *La mise au point d'outils collectifs (document de synthèse)*

<sup>1</sup> Lave, J & Wenger E, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

## Les communautés de pratique « projet »

### « Organisons les collaborations et le partage des ressources pour réussir un projet »

Avec les communautés de pratique projet, il s'agit de fédérer et constituer, en réseau collaboratif, un ensemble d'acteurs confrontés à un objectif commun. Ayant pour cela des missions différentes mais interdépendantes, elles s'inscrivent dans un contexte à court terme.

Leur valeur ajoutée se concrétise par la finalité du projet, à travers un livrable ou une réponse adaptée, mais aussi par la mémoire du travail qui pourra en être conservée.

## Pourquoi mettre en place une communauté de pratique ?

Ainsi, les communautés de pratique permettent :

- *Le partage des contenus du projet*
- *La coordination facilitée entre les membres du projet*
- *Un déroulement accéléré et sécurisé du projet*
- *Une capitalisation des connaissances*

Les communautés de pratique créent ainsi une culture commune. On y retrouve alors l'exigence d'un système de pilotage qui suppose :

- *Une culture de travail d'équipe*
- *Une conscience de l'objectif commun*
- *Un réflexe de capitalisation*
- *Une logique de coopération*

## L'innovation au sein des communautés de pratique

Dans certains cas, une communauté de pratique (métier ou projet) peut générer de l'innovation. L'effort commun portera alors aussi sur la recherche de nouvelles solutions, de processus, de modes opératoires encore plus efficaces.

L'apparition d'innovations au sein de la communauté se matérialise par :

- *La mise en place de collaborations efficaces autour du processus*
- *Le partage de connaissances stratégiques*
- *La mutualisation d'outils communs*
- *Une démarche d'amélioration continue du processus concerné*

## 9 bonnes raisons de créer des communautés de pratique

1. Créer du lien et nouer des relations en allant au-delà des diverses disciplines
2. Fournir un contexte pour le partage de la connaissance et l'échange
3. S'assurer que la connaissance arrive aux collaborateurs à temps afin de pouvoir être réactif (cf. la propriété intellectuelle)
4. Créer un système d'alerte – Démultiplier la capacité de l'individu à trouver des réponses aux questions
5. Accorder à chacun au sein de l'organisation des besoins spécifiques – plus les personnes seront en mesure d'identifier qui sait quoi et plus vite ils obtiendront la réponse à leur question.

6. Créer un espace social partagé pour les gens qui sont géographiquement dispersés
7. Amplifier l'innovation – dépasser l'objectif de résoudre des problèmes et commencer à inventer ensemble
8. Indiquer la voie à suivre pour que les individus puissent penser collectivement
9. Faire en sorte que la formation soit un processus continu

## Les bénéfices pour le collaborateur

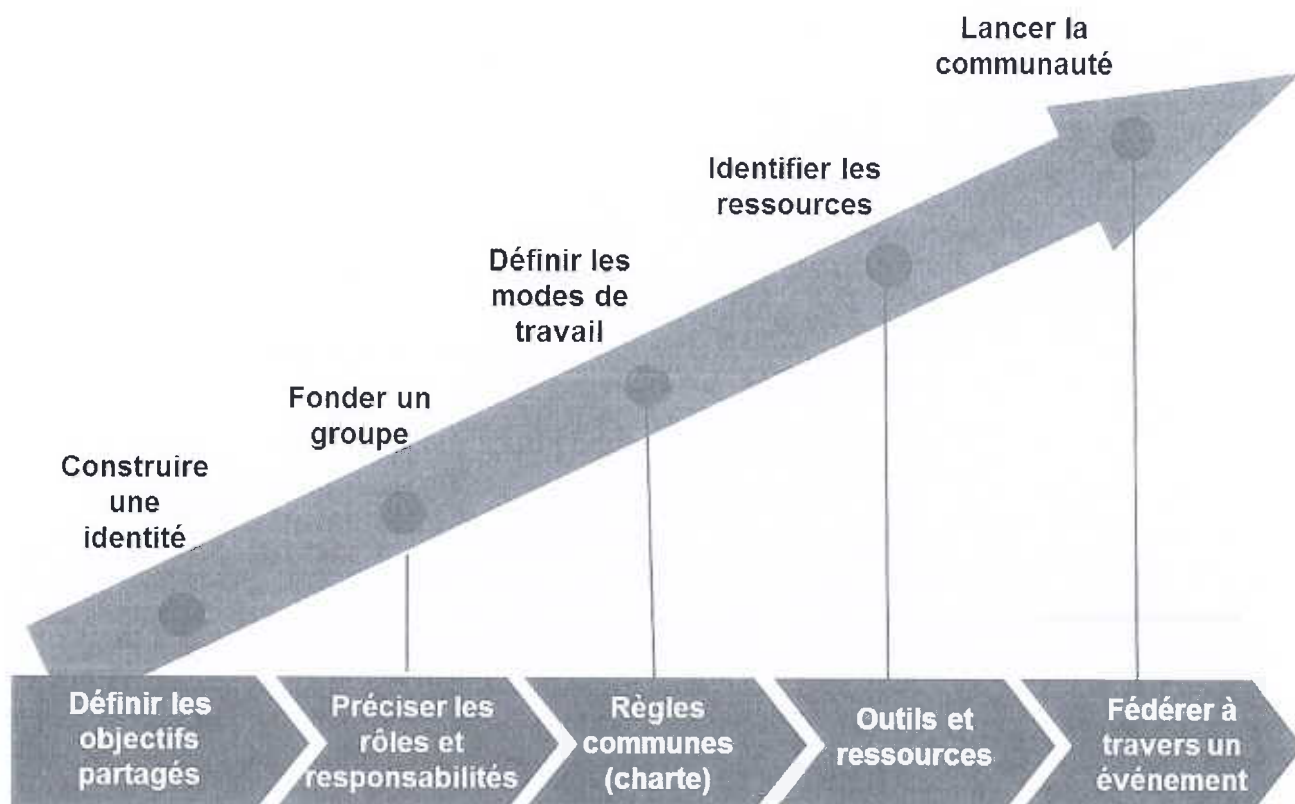
Les communautés de pratique offrent des bénéfices à ses membres, de manière immédiate, lors de sa mise œuvre, mais aussi sur le long terme, par l'acquisition de nouvelles compétences.

Sur le court terme, les personnes impliquées vont ainsi pouvoir principalement **accéder à une expertise**. Dans le cadre du travail collaboratif, elles vont aussi développer leur capacité à **contribuer au sein d'une équipe** et **développer un sentiment d'appartenance** au groupe. En clair, elles vont pouvoir **donner du sens** à leur participation.

Sur le long terme, les collaborateurs membres d'une communauté vont disposer **d'opportunités nouvelles pour élargir leurs compétences et expertises**. Le travail au sein d'un groupe va leur permettre de **construire un réseau** pour rester en veille sur un sujet et de **développer leur réputation professionnelle**. Les deux bénéfices majeurs sont alors **l'augmentation de l'employabilité** et la **valorisation du travail réalisé**. Ces aspects sont bénéfiques pour le collaborateur et pour l'entreprise qui voit augmenter la **motivation au travail**.

# CONSTRUIRE UNE COMMUNAUTE

## Les 5 étapes de la construction d'une communauté



La première étape dans la construction d'une communauté est **de travailler sur l'identité du groupe**. Il s'agit alors de définir des sujets communs et de déterminer des objectifs partagés.

Il s'agit ensuite de **former un groupe d'individus intéressés** par ces thèmes et buts : le créateur de la communauté va alors identifier des membres potentiels puis préciser leurs rôles et responsabilités.

Un moment clé dans la construction de la communauté concerne la **spécification des modes de travail**. Il s'agit de proposer des activités aux membres identifiés puis de définir des règles communes. Le but est d'amener le groupe à rédiger une charte, document fondamental dans le fonctionnement de la communauté.

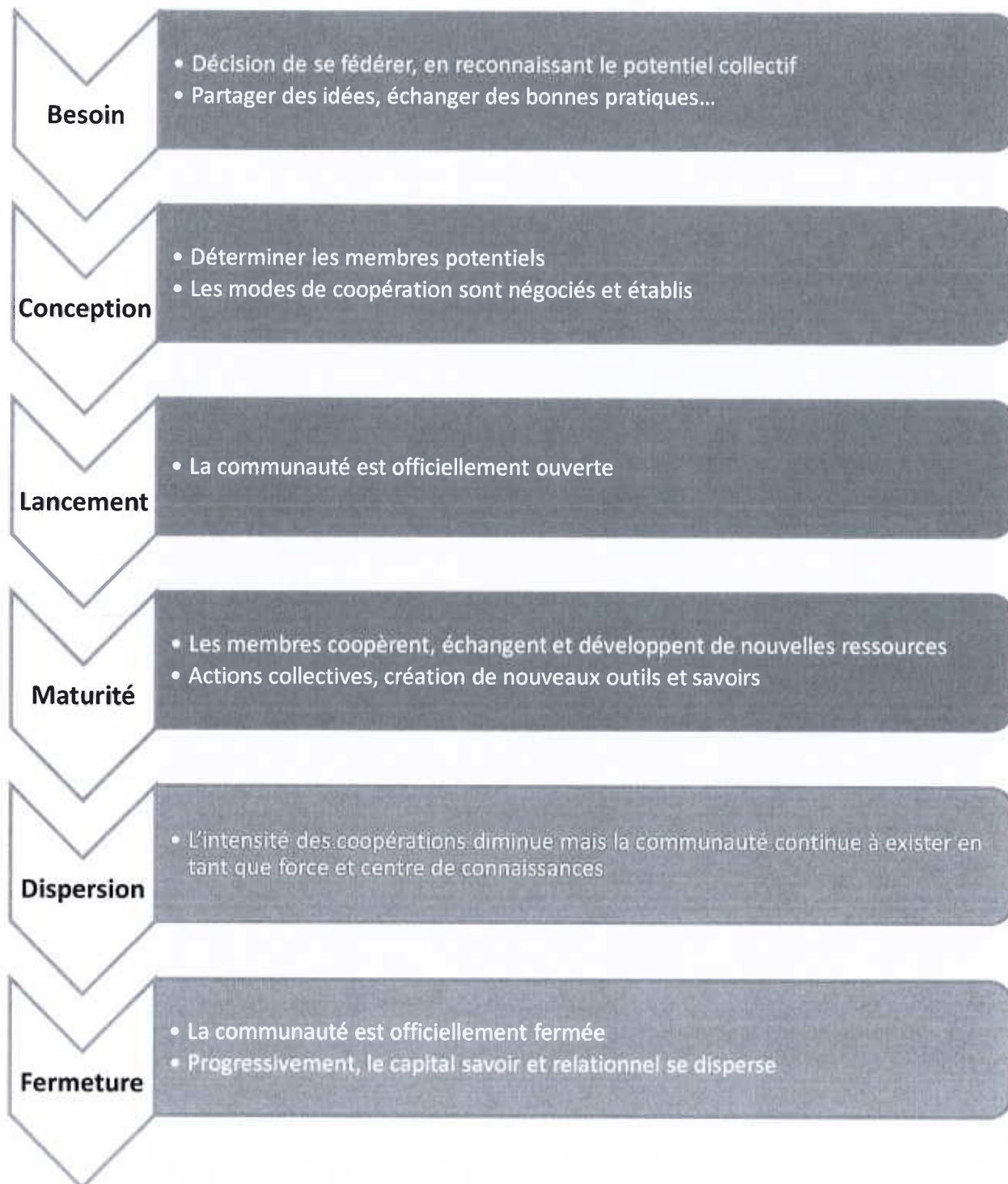
Ensuite, il convient de **repérer les ressources nécessaires à la communauté**. Il faut donc évaluer le projet porté par les membres, négocier le budget et le temps alloué mais aussi fournir des outils de communication et de collaboration. Cette étape assure aussi la mise en place de mesures d'implication des membres et de gestion qui permettront de faire évoluer le fonctionnement de la communauté.

Enfin, **le lancement officiel de la communauté** demande une politique d'animation spécifique et un « sponsoring » de l'entreprise. Il faut faire connaître la démarche et les objectifs de la communauté, son mode de fonctionnement, ses bénéfices pour les membres. L'organisation d'un événement est alors valorisée, notamment pour permettre aux membres de se connaître et renforcer le sentiment d'appartenance. Il s'agit donc d'encourager à créer du lien entre les membres.

## Le cycle de vie d'une communauté

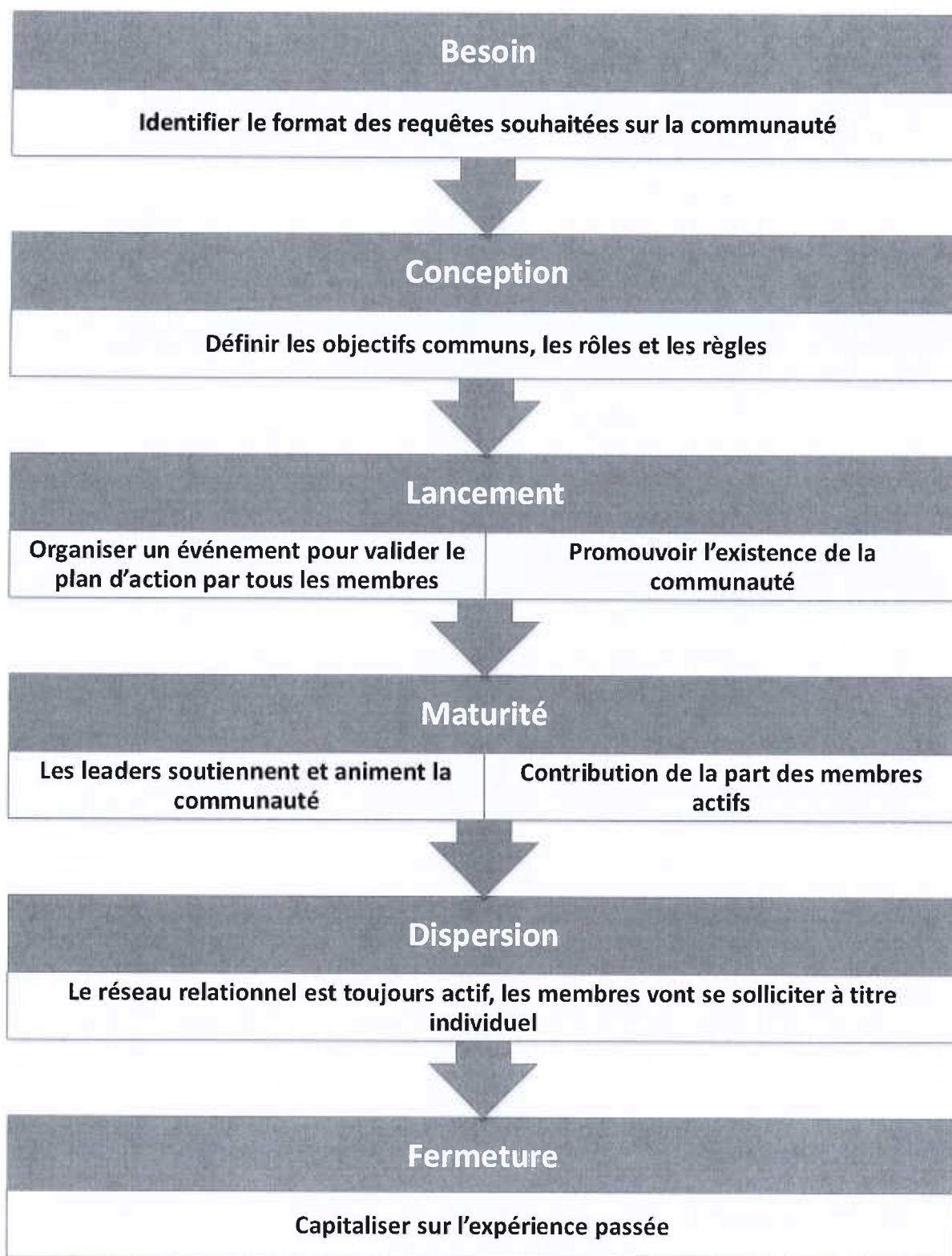
Les communautés ont des sujets et des objectifs précis (qui font normalement l'objet d'une charte de communauté). Elles naissent d'un besoin, partagé par plusieurs collaborateurs, et peuvent évoluer jusqu'à leur fermeture (si le but défini est clôt).

A toutes les étapes de la vie d'une communauté, les échanges et le fonctionnement diffèrent :



Source : Alstom

Les actions à mener suivent aussi le cycle de vie de la communauté, de l'identification du besoin à la fermeture du groupe de travail.



Source : Alstom

# LA VIE D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE

## Comment apprendre au sein d'une communauté ?

Les bénéfices d'une communauté gravitent autour de la mise en place d'un apprentissage participatif. Il s'agit, pour les collaborateurs participants, d'avoir accès au stock de savoirs et de pouvoir solliciter des experts.

L'apprentissage se fait aussi par l'analyse des connaissances. Les membres vont réfléchir, réagir ou approfondir les savoirs et les outils partagés au sein de la communauté

Ils travailleront aussi à la résolution de problèmes : les confrontations d'idées, les discussions et autres échanges sont essentiels pour apporter des solutions et apprendre. Enfin, c'est en innovant, en participant à la création de nouvelles connaissances, de nouvelles pratiques, qu'ils bénéficieront de l'apprentissage collaboratif.

**Le principal enjeu pour dynamiser les communautés de pratique et maximiser leurs apports aux membres est de stimuler et de faciliter la participation.**

## Comment animer une communauté ?

Pour connaître le succès, il est indispensable que la communauté de pratique soit « animée » par une ou plusieurs personnes. Elles ont pour rôle de rendre tangible l'entrée au sein de la communauté.

L'animation se vit alors comme un jeu de rôles. La rédaction d'une charte de communauté est une étape cruciale de l'animation qui vient définir ces rôles ainsi qu'un ensemble de règles de fonctionnement.

Les animateurs doivent aussi prendre en compte le stade de maturation de la communauté. Leurs actions doivent être adaptées à l'état d'avancement du groupe de travail collaboratif.

Dans tous les cas, les équipes en charge d'un projet de communauté (et les personnes désignées comme « animateurs » en premier lieu) doivent être conscientes qu'**une communauté ne se dirige pas : elle s'anime.**

## L'animation en fonction de la maturité de la communauté

On a vu que le fonctionnement des communautés évolue au fil d'un cycle de vie. Les pratiques d'animation devront donc s'adapter à chaque étape de maturité de la communauté.

Lors de la phase de **conception**, l'objectif des animateurs est multiple. Il s'agit aussi bien de susciter l'émergence des membres identifiés que d'évaluer le potentiel collectif. Cette première étape dans la construction d'une communauté est aussi l'occasion de faciliter la création d'un noyau dur de collaborateurs et d'identifier leurs convergences d'intérêt.

A cette étape, les bonnes pratiques d'animation sont nombreuses :

- *Identification des acteurs clés*
- *Repérage des membres potentiels*
- *Encadrement et compréhension du thème de la communauté*
- *Clarification de l'intérêt individuel des membres*

Au moment du **lancement**, le but des animateurs est d'activer la communauté et de fédérer et motiver les membres.

Plusieurs actions sont à entreprendre :

- *Mobiliser les acteurs clés*
- *Faciliter la reconnaissance entre les membres*
- *Organiser des rencontres initiales*
- *Adapter le réseau en continu: centres d'intérêts, modalités de coopération, etc.*

Au stade de **maturité**, les objectifs diffèrent. Il s'agit, pour l'animateur, de dynamiser les échanges : il doit intensifier les relations entre les membres et créer de nouveaux savoirs, utiles à l'accomplissement de la communauté.

L'animateur doit donc :

- *Valoriser les premiers résultats concrets: success stories...*
- *Passer de simples échanges à des productions collectives*

Lors de la phase dite de « **dispersion** » où l'intensité des coopérations diminue mais où la communauté reste un centre de connaissances, le but est de redéfinir le projet de groupe. Il faut que l'animateur trouve, avec l'aide des membres, de nouvelles formes de collaboration.

Dans ce cadre, les bonnes pratiques sont de :

- *Corriger le périmètre et redéfinir le projet*
- *Identifier les nouveaux acteurs*
- *Évaluer et adapter le système d'intérêt*
- *Capitaliser les échanges entre les membres*

Lors de la **clôture** de la communauté, l'important est de transformer et de capitaliser l'ensemble des connaissances produites. Il s'agit d'éviter la dispersion du capital savoir et relationnel lors de la fermeture du groupe de travail.

Le rôle de l'animateur est alors de :

- *Segmenter la communauté et initier de nouveaux projets*
- *Conserver les savoirs*
- *Exploiter l'identité communautaire résiduelle*

## Les rôles des membres de la communauté

Lors des débuts de la communauté, une bonne pratique consiste aussi à identifier et à distribuer les rôles entre les différents membres d'une communauté.

<b>ROLES</b>	<b>LEGITIMITE</b>
<b>CONTRIBUTEURS</b>	<p>Produire du contenu</p> <p>Participer aux échanges</p>
<b>MODERATEUR</b>	<p>Organiser et relancer le débat</p> <p>Animation des relations interpersonnelles (gestion des conflits d'idées)</p> <p>Motivation et animation</p>
<b>EXPERTS</b>	<p>Aider et enrichir</p> <p>Valider</p> <p>Elargir, proposer des nouveaux thèmes</p>
<b>ADMINISTRATEUR</b>	<p>Organisation du fonctionnement quotidien</p> <p>Gestion des moyens</p> <p>Adaptation de l'outil (gestion des droits et accès,...)</p>
<b>GESTIONNAIRE</b>	<p>Pilotage du projet</p> <p>Représentation/relais auprès d'autres communautés</p> <p>Responsabilité/coordination institutionnelle et hiérarchique</p> <p>Conception et gestion quotidienne de l'outil</p>
<b>SPONSOR</b>	<p>Légitimité politique du projet</p> <p>Impulser la dynamique</p> <p>Orienter les objectifs des communautés</p> <p>Valoriser les participants et les résultats de la communauté</p>

## Rédiger une charte de communauté

Pour chaque communauté, une charte de communauté permet d'énoncer clairement les principes de partage. Ce document doit permettre de répondre à plusieurs questions clés pour le fonctionnement de la communauté :

- *Qui fait partie du réseau ?*
- *Quels sont les rôles ?*
- *Quels sont les engagements à respecter pour les membres ?*
- *Quels sont les objectifs poursuivis par la communauté ?*
- *Quelles sont les ressources partagées par les membres ?*

**Le rôle d'une charte de communauté est fondamental. Il permet de fédérer les collaborateurs concernés autour d'une vision commune de leur projet.**

## En synthèse, pour que cela fonctionne...

Pour rencontrer l'adhésion des collaborateurs et mener à bien la mission qui lui a été confiée, une communauté doit regrouper des personnes ayant des préoccupations communes et des intérêts convergents.

Le travail entrepris au sein de la communauté doit apporter une réelle valeur ajoutée aux membres dans le quotidien de leur activité professionnelle.

Par ailleurs, le rôle de l'animateur est crucial. C'est lui qui va proposer des règles de fonctionnement pour stimuler l'ouverture, l'écoute, la générosité entre les membres et instaurer un climat de confiance. Pour atteindre les objectifs tout en tenant compte des contraintes, il va proposer aux membres des activités et des moyens efficaces tout au long du cycle de vie de la communauté. Il a aussi pour mission de préparer les rencontres entre les collaborateurs et de travailler à la synthèse et à l'archivage des informations échangées. Enfin, c'est lui qui fait émerger les besoins communs et qui anime les groupes de travail.

# LES BONNES PRATIQUES EN ENTREPRISE

## ■ Alstom Collaborative Way



Wafa Chouk – Community Networks Manager

Alstom est un des leaders mondiaux, dans les infrastructures de génération et de transmission d'électricité et le transport ferroviaire.

*«Le community network c'est le « learning by sharing »»*

Alstom University met en place ACW (Alstom Collaborative Way) en 2008, basé sur 3 piliers: « People, Technology and Community Networks ».

Ce laboratoire expérimental a pour objectif d'intégrer progressivement de la collaboration et d'encourager le partage de connaissances via des communautés qui permettent de créer des synergies.

Le but est de favoriser la transversalité et l'échange entre les collaborateurs pour dépasser les barrières fonctionnelles, hiérarchiques, culturelles et géographiques.

Depuis sa mise en place, le « community network » au sein d'Alstom ne cesse d'évoluer.

### **Sur la plateforme collaborative, quels sont les outils les plus et les moins utilisés?**

Les blogs en entreprise ne connaissent pas une réelle réussite. Par contre, les wikis sont en première position grâce à leur facilité d'usage.

### **Comment favoriser l'utilisation d'une communauté?**

Afin d'expliquer comment se servir d'une communauté, des modules e-learning sont mis à disposition.

Des moments informels et des événements sont également instaurés, afin de renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté.

Il me semble nécessaire de mettre l'accent sur l'utilité d'un sponsor au sein d'une communauté, celui-ci bénéficie d'une légitimité et de ce fait, réussit à promouvoir celle-ci.

### **Pour réussir la création d'une communauté, quel est le process à suivre?**

Le processus est composé de 5 étapes: construire l'identité, constituer le groupe, définir le mode de fonctionnement (via une charte), mobiliser les ressources tandis que la dernière étape repose sur le lancement officiel de la communauté.

### **Quels supports utilisez-vous pour favoriser l'usage des communautés?**

Des vidéos, kit ambassadeur, fluidbook, community toolkit, modules e-learning, dashboard.

***Après le lancement de la communauté, y a-t-il un suivi?***

Il y a un questionnaire qui s'effectue à mi-parcours ainsi qu'à la clôture de la communauté.

***Quelles sont les bonnes pratiques à transmettre aux autres entreprises?***

Nous avons établi une liste des « 10 commandements » pour la réussite d'une communauté :

1. Bénéficier de la notoriété d'un « sponsor »
2. Le facteur de la réussite est la « simplicité »
3. Les relations de confiance requièrent du temps et des efforts soutenus
4. Apprendre l'un de l'autre suite au partage et à la collaboration
5. Commencer « petit » pour ensuite évoluer
6. Fournir les outils et le soutien nécessaires
7. Favoriser les interactions en face à face aussi bien que les échanges virtuels
8. Assurer la gestion et non le contrôle
9. Le rôle de l'animateur de communauté est essentiel
10. Chaque communauté doit définir ses propres règles

***« The 4 Cs : Content, Collaboration, Community and Collective intelligence »***

## Dan 2.0 pour DANONE

Nicolas Rolland – Directeur du Développement des Organisations

Danone est un groupe agroalimentaire français, créé en 1973 et devenu un acteur international majeur de la production et de la commercialisation des produits laitiers frais, de l'eau conditionnée, de la nutrition infantile et de la nutrition médicale.

### *« Collaboration 2.0 autour du "people empowerment" »*

---

En 2003, Danone initie une démarche de « Networking Attitude », qui visait à favoriser le partage de bonnes pratiques et d'innovations entre managers du groupe à l'international ainsi que la création d'une culture du réseau autour d'un objectif business.

Le projet Networking Attitude a inauguré la réflexion de l'entreprise sur la mise en place de communautés d'échange.

Avant de rechercher l'outil support de son réseau social d'entreprise (RSE), Danone a collecté des informations sur les comportements et les méthodes qui permettent d'engager un travail collaboratif. Certains axes clés ont guidés cette réflexion :

- Connecter les personnes entre elles pour organiser le partage des bonnes pratiques
- Faciliter la collaboration
- Favoriser le « self-expression », l'empowerment (processus d'acquisition d'un « pouvoir », d'une autonomie qui permet à une personne d'exister dans la communauté sans constituer un fardeau pour celle-ci)
- Encourager l'innovation qui pousse à la co-création
- Appuyer l'accélération, car à plusieurs on est plus rapide

Entre 2003 et 2008, de nombreuses communautés ont vu le jour dans l'entreprise. Depuis 2008, un outil basé sur un annuaire collaboratif a été mis en place. Il rassemble tous les blogs, les wikis et les communautés existantes.

#### **Quelle a été votre démarche communautaire?**

Tout d'abord il faut resituer le contexte, Danone est un groupe décentralisé, il y a une forte autonomie des entités et des filiales. Ainsi, l'objectif est d'arriver à connecter les gens. Les entités autonomes doivent réussir à partager des bonnes pratiques entre elles.

A partir de là, on part du postulat qu'une entreprise 2.0 c'est l'entreprise « zéro contrainte ». Au sein d'une communauté, il n'y a pas de hiérarchie, donc pas de modérateur. Toutefois, il y a une charte de bon usage, qui explique comment utiliser les communautés et que tous types de commentaires entraînent la responsabilité de celui qui le poste.

Il a fallu sensibiliser les collaborateurs, pour cela nous avons présenté le concept de réseau social comme une culture qui a un intérêt collaboratif.

La présence de sponsors est indispensable, j'ai fait appel à la DGRH au niveau du comité exécutif, tous les hauts dirigeants. Il faut également identifier les « Key Opinion Leader » qui ont des responsabilités fonctionnelles qui me permettront par la suite de reconnaître les « Key Users » qui sont les managers de communautés.

### **Quelle a été votre approche quant à la création des communautés?**

La création de communautés doit être facilitée, par exemple, une simple demande de création de communauté engendre sa mise en place. Dès que la communauté existe il faut la tagger avec un mot clé. Le moteur de recherche se lance et identifie s'il existe déjà une communauté qui traite du même sujet.

Nous avons également développé un bouton « See matching community » qui permet de repérer les communautés avec lesquelles j'ai des centres d'intérêts communs et auxquelles je n'appartiens pas.

### **Quelle a été votre stratégie marketing pour le lancement des communautés?**

Nous avons adopté une méthode assez peu conventionnelle, c'est la méthode « commando ». Elle consiste à réunir tous les jeunes travaillant au sein du siège (stagiaires, alternants...), leur faire porter des T-shirts, avec une identité visuelle bien définie et circuler dans tous les bureaux afin de sensibiliser les collaborateurs à l'outil, leur faire découvrir l'existence de communautés...

Pour réussir le lancement, il faut créer un buzz tout autour. Pour cela, nous avons mis en place « le squatting », à chaque événement de Danone, nous sommes présents à travers un stand afin d'informer sur le lancement d'une communauté ou autre.

Pour finir, on remet à chacun une clé USB, avec toutes les vidéos, guide utilisateur...

### **Cette démarche a été conçue pour les communautés au sein du siège, comment initier les autres qui se trouvent ailleurs?**

On propose pour toutes les entités qui le souhaitent un kit avec un speech, une démarche à suivre... Afin de réussir au mieux le lancement de leur communauté.

***« La conception est locale, et si ça marche on fait globale »***

# LES BONNES PRATIQUES DANS LE GROUPE CREDIT AGRICOLE

## MOCCA



Raphael CHASSARD – Responsable Maîtrise d'Ouvrage et Outils Collaboratifs  
Direction des Systèmes d'Information

MOCCA est une offre pour l'ensemble du Groupe Crédit Agricole facilitant les besoins de collaborations internes et inter-entités.

### **Vous animez aujourd'hui deux communautés, pouvez-vous nous expliquer leurs objectifs ?**

Nous avons effectivement deux communautés sous SharePoint (solution collaborative de Microsoft) chacune ayant un objectif défini.

La première est la Communauté « MOCCA ». Son objectif est de favoriser le déploiement au sein du Groupe de l'offre de service en espaces collaboratifs. Les directions de l'entreprise y trouvent tous les outils pour demander la mise en place d'une communauté SharePoint. Des tutoriaux et des guides d'utilisation sont également mis à disposition dans la communauté pour faciliter la prise en main par les utilisateurs de leur espace.

Cette communauté a aussi pour but de développer l'entraide entre ses membres, avec une partie FAQ où chacun peut venir poster ses questions ou difficultés rencontrées, et bénéficier des réponses apportées par les autres membres.

Cette communauté n'est pas à accès restreint ; tout le monde peut s'y connecter pour découvrir les différents services proposés et les contenus partagés.

La deuxième Communauté découle de la première. En effet, nous avons créé un Club appelé « Club MOCCA » qui s'adresse plus spécifiquement aux gestionnaires et animateurs de Communautés SharePoint.

Ce Club MOCCA se réunit physiquement 4 fois par an pour échanger sur les bonnes pratiques liées à la gestion de communauté et faire émerger les évolutions à apporter à l'offre de service. Nous souhaitons à travers cette deuxième communauté proposer une plateforme qui permette aux membres de prolonger les échanges nés lors des réunions du Club.

### **Comment animez-vous ces communautés ?**

Les deux communautés vivent de manière très différente.

La communauté « MOCCA » est consultée régulièrement par les utilisateurs. Pour en définir les contenus qui y sont partagés, nous nous réunissons tous les 15 jours avec les référents Mokka, responsables de l'accompagnement des communautés. Ce comité éditorial, décide également des prochaines actions d'animation (sondage utilisateurs, communication interne ...).

Par ailleurs, le forum d'entraide de la communauté fonctionne très bien. Auparavant, l'assistance se faisait principalement par email entre le référent Mokka et le demandeur. Aujourd'hui, la mise à disposition d'un forum permet de partager de façon transparente les réponses apportées par le support avec tous les utilisateurs du service, et de favoriser les échanges entre les membres.

La communauté du Club fonctionne quant à elle plus difficilement. Nous remarquons que les gens sont actifs et participent volontiers lors des réunions d'échanges. Néanmoins, nous observons que ce n'est pas le cas à l'intérieur de la communauté.

Je pense que c'est lié à un effort d'animation insuffisant de notre part, et au fait que cette communauté s'adresse à un nombre beaucoup plus restreint de personnes, et que les sujets qui y sont abordés ne sont pas directement liés au cœur de métier des membres.

Sur ce dernier point, nous faisons en effet le constat que la participation des membres est beaucoup plus spontanée et naturelle dans les communautés métiers que nous avons accompagnées. Par exemple, les communautés qui visent au partage de bonnes pratiques sur l'application de la réglementation bancaire, comme les usages Bâle II, sont très animées. Leurs contenus concernent l'activité au quotidien de leurs membres, et ceux-ci comprennent facilement l'intérêt qu'ils ont d'y participer.

### **Quels sont pour vous les facteurs de réussite d'une communauté ?**

Il faut tout d'abord consacrer du temps à la création de votre communauté.

Dès le départ il faut lui fixer un objectif précis : collaborer, co-construire ou simplement diffuser de l'information. Ensuite, il est essentiel d'identifier ce que la communauté va apporter à ses membres. Sans valeur ajoutée comprise par vos membres, votre communauté ne vivra pas. Un sponsor reconnu aidera également à légitimer votre démarche auprès de vos membres.

La mise en place d'un plan éditorial vous permettra d'en déterminer les contenus et en assurer l'évolution dans le temps. Un plan d'animation/communication, notamment au lancement, sera déterminant pour faire connaître votre communauté et favoriser la consultation et la collaboration de vos membres. L'implication de certains membres durant cette phase de création peut s'avérer judicieuse : elle vous permet d'être sûr de l'intérêt des contenus que vous souhaitez partager, de favoriser l'appropriation des usages de la communauté par ces personnes, et de les valoriser. Ces individus pourront ensuite être les premiers contributeurs de votre espace, et un relais d'animation et de communication de votre communauté.

Lors de l'ouverture de la communauté, il est important d'expliquer à vos membres invités ce qu'ils vont trouver dedans, son organisation et son utilisation. Collaborer à travers une communauté n'est pas naturel, cela nécessite une conduite du changement. Comme je l'ai déjà évoqué, vous devez en démontrer la valeur ajoutée ; si possible en positionnant votre communauté par rapport à des difficultés actuellement rencontrées au quotidien par vos utilisateurs (où est l'information ?, multiplication des mails, ...). Par ailleurs, il ne faut pas hésiter à organiser des classes virtuelles pour accompagner les premiers pas de vos utilisateurs dans la communauté.

Mais la réussite d'une communauté ne dépend pas que du gestionnaire. L'environnement culturel de l'entreprise peut grandement l'y aider. Les RH doivent être les moteurs de la diffusion des pratiques collaboratifs dans l'entreprise, avec un soutien affiché au plus haut niveau de l'entreprise, et le relais du management.

## La communauté des Jeunes Talents



Benjamin BLARD – Chargé de projets RH  
Direction des Ressources Humaines

La communauté des Jeunes Talents regroupe les alternants et les stagiaires du Crédit Agricole SA

**Vous animez une communauté, appelée « La Communauté des Jeunes Talents », pouvez-vous m'expliquer ce qu'est cette communauté ?**

C'est un espace d'échange virtuel réservé aux alternants et stagiaires de Crédit Agricole S.A.

Cet espace a pour but de favoriser le partage des expériences et de créer du lien entre les membres de la communauté des jeunes talents. Il facilite la mise en relation des alternants et des stagiaires.

La communauté est construite sur le cycle de vie des alternants ou stagiaires. Nous allons donc retrouver des espaces permettant de faciliter l'intégration avec des FAQ ou des informations relatives à l'entreprise. Nous disposons également, d'espaces d'échange de type Forum, blog ou micro blogging pour aider au partage d'informations formelles ou informelles. L'espace d'échange se compose aussi d'un calendrier commun dans lequel nous allons retrouver aussi bien des dates propres à des événements de l'entreprise, que d'autres dates liées à des rencontres extérieures, en rapport avec l'alternance ou le stage. Pour finir, nous avons un espace qui permet de préparer la suite, avec les contacts RH et les informations quant aux postes disponibles.

**Pourquoi avoir voulu créer une Communauté des Jeunes Talents ?**

Il y a deux besoins qui ont été exprimés lors de la création de cette communauté.

Le premier était de permettre aux alternants et stagiaires, qui ont un mode de vie et des valeurs communes, tel que le partage entre l'école et le travail, de pouvoir échanger autour des mêmes problématiques. Cette communauté existait donc déjà physiquement, et la Communauté des jeunes talents ne fut qu'un outil pour faciliter le partage de cette population.

Le deuxième aspect consiste à créer un lieu privilégié de communication entre les différents services de l'entreprise et cette population d'alternants et de stagiaires. Régulièrement les alternants et stagiaires sont sollicités pour répondre à des questions sur l'entreprise, participer à des enquêtes, ou simplement donner leur avis sur des thèmes les concernant.

**Comment les membres de la communauté perçoivent-ils cette initiative ?**

Nous avons réalisé plusieurs enquêtes pour savoir comment les membres perçoivent cette communauté. Cette initiative est plébiscitée à 100%. Ce qui peut s'expliquer étant donné que le public concerné est représenté par la Génération Y. D'autre part, cela donne une vision « innovante » du groupe Crédit Agricole, et pour une grande partie des membres, cela renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Avoir un lieu qui leur est propre et réservé pour échanger c'est prouver l'engagement de l'entreprise en faveur des alternants et des stagiaires. C'est aussi faire preuve de confiance puisque seuls les alternants et les stagiaires y ont accès.

### **Quels sont les défis d'animation de cette communauté ?**

Je recense 2 difficultés majeures à l'animation de la Communauté des Jeunes Talents. La première consiste à trouver des sujets qui peuvent intéresser tous les alternants et stagiaires. Ce n'est pas une communauté métier ou projet, avec des sujets d'échange prédéfinis. Ici les alternants et les stagiaires, font partie de services très différents au sein de l'entreprise, l'animation ne peut donc pas se faire autour d'un seul et même sujet mais doit pouvoir être assez large pour intéresser tout le monde.

La deuxième difficulté, c'est de faire participer les membres. Comme dans n'importe quel réseau social, la part de ceux qui participent activement est limitée. Cependant ils sont consommateurs d'informations puisque près d'un quart d'entre eux se connecte chaque jour. Il faut être attentif afin de proposer du contenu utile et pertinent, essentiellement lorsqu'il s'agit de l'information proposée sur l'aspect nouvel arrivant. Car celle-ci ne doit pas faire doublon avec les intranets déjà existants.

### **Quelles sont les prochaines étapes pour cette communauté ?**

Nous travaillons actuellement sur deux chantiers pour cette communauté.

Tout d'abord il faut appréhender la rentrée scolaire 2012. Nous devons préparer avec les équipes du recrutement, de la Communication et du reporting social aussi bien les nouvelles habilitations des arrivants que la suppression des alternants quittant l'entreprise.

Nous devons travailler sur le contenu proposé pour essayer d'être aux plus près des attentes des nouveaux embauchés. Il nous faudra être créatif et innovant, afin de marquer les esprits des nouveaux arrivants avec une plateforme d'échange qui leur est réservé et qui n'est pas disponible au sein de nombreuses entreprises.

Le deuxième axe de développement de la communauté c'est l'ouverture aux autres filiales. En effet nous avons une ambition groupe pour cette communauté et souhaitons qu'à terme elle puisse rassembler les alternants et les stagiaires du Groupe, soit plus de 3000 personnes ! Nous aurons donc un travail de diversification du contenu et d'organisation de la gouvernance à mener en collaboration avec les autres filiales les unes après les autres.

**C'est notre prochain challenge !**

## La communauté Développement Durable

Julie BURETH - Chargée de reporting et de communication RSE,  
Direction du Développement Durable, Crédit Agricole S.A.

### **Vous animez le réseau des correspondants du développement durable au sein du groupe Crédit Agricole S.A., pouvez-vous nous présenter cette communauté ?**

La « communauté développement durable » est un réseau de correspondants dans tous les métiers du groupe Crédit Agricole. Il regroupe une soixantaine de membres au sein de Crédit Agricole S.A. et de ses filiales (en France et à l'international) ainsi qu'une quarantaine de correspondants dans les Caisses régionales du Crédit Agricole.

Le but de la communauté est d'intégrer tous les métiers de la banque et de faire en sorte qu'ils aient conscience de leurs enjeux propres au moment de définir leurs stratégies. Elle permet aussi de partager les bonnes pratiques et de mettre en relations des collaborateurs qui ont les mêmes problématiques au sein du Groupe.

### **Quel est le rôle de la Direction du Développement Durable ?**

La Direction du Développement Durable agit comme un coordinateur qui diffuse la stratégie RSE au sein du Groupe et en donne l'impulsion via des axes directeurs. Elle vise aussi à coordonner, accompagner et conseiller l'ensemble des entités dans leur démarche.

A terme, nous souhaitons nous positionner en tant que « Monsieur Loyal » de la communauté : nous serions toujours les modérateurs, l'organisateur des rencontres, mais les participants n'auraient pas forcément besoin de nos interventions pour échanger et collaborer, au sein de la communauté et en dehors.

### **Quels sont les outils utilisés pour l'animation ?**

Depuis 2002, et le lancement de la communauté, nos outils ont évolué pour répondre aux demandes et pratiques des membres. Nous avons notamment développé, depuis 2006, un intranet dédié ouvert à la communauté mais aussi à l'ensemble des collaborateurs de Crédit Agricole S.A. Cet espace permet surtout à la Direction de diffuser de l'information et de mettre à disposition d'un public interne des documents.

L'outil a aussi été complété par une « e-room », outil de partage documentaire, à destination des correspondants de Caisses régionales. Le but était alors de faciliter les échanges transverses. L'outil a plutôt bien fonctionné mais nous le remplaçons aujourd'hui par une solution collaborative sur SharePoint. Ouvert aux correspondants mais aussi à l'ensemble des collaborateurs partageant les problématiques du développement durable, cet espace va nous permettre de mettre l'accent sur les échanges entre les membres.

Enfin, pour nous, l'animation de la communauté passe aussi par des rencontres. Nous organisons des réunions plusieurs fois par an pour faire le point sur les bonnes pratiques et les projets des différentes entités. Ces événements permettent surtout aux équipes de se rencontrer et de nouer des contacts utiles tout au long de l'année.

### **Quels sont les défis d'animation de cette communauté ?**

Comme pour beaucoup de communautés, le plus gros challenge est de faire en sorte que les correspondants participent plus et que l'information circule de manière fluide entre les membres. Nous devons créer des synergies et des échanges entre eux pour fédérer et pousser le développement des initiatives.

### **La communauté a-t-elle des effets sur les actions des entités ?**

On remarque aujourd'hui une « saine émulation » entre les membres : les progrès des uns incitent les autres à avancer ce qui engendre un cercle vertueux. Nous encourageons d'ailleurs ce type de phénomène, notamment avec les Caisses régionales, par la réalisation d'une enquête environnementale qui débouche sur un classement valorisant les actions mises en œuvre dans chacune d'entre elles.

### **Quelles sont les prochaines étapes pour cette communauté ?**

Nous voulons désormais rendre l'organisation de la communauté ainsi que la stratégie globale du Groupe en termes de développement durable, les plus compréhensibles et transparentes possibles pour les membres. Cela passe aussi bien par la mise en place d'une politique structurante (à l'image de FReD, notre politique RSE) que par des actions permettant d'identifier et de partager les expertises de chacun.

## Le Club des Community Managers



Sabrina SCHMALSTIEG - Community Manager  
Direction de la Communication, Crédit Agricole S.A.

**Vous animez une communauté, appelée « Le Club des Community Managers », pouvez-vous nous expliquer ce qu'est cette communauté ?**

Le Club des community managers réunit les collaborateurs des métiers de la communication et d'internet, en France et à l'international, dans le groupe Crédit Agricole S.A. et ses filiales, autour des thèmes de l'e-réputation et des réseaux sociaux. C'est une communauté de pratique de type « métier » qui vise à partager des savoirs. Elle est pilotée par la Direction de la Communication de Crédit Agricole S.A.

**Pourquoi avoir lancé cette communauté ? Quels en sont les principaux objectifs ?**

Le community management est un sujet récemment introduit dans le monde de l'entreprise sur lequel de plus en plus de collaborateurs sont amenés à travailler. Des initiatives ont donc vu le jour de manière individuelle et nous avons souhaité capitaliser sur ces premières expériences et valoriser l'expertise en construction.

Nos objectifs sont d'ailleurs le reflet de cette réflexion. Ils sont centrés autour des notions de partage, d'apprentissage et de collaboration. La création d'un véritable réseau en interne permet ainsi une diffusion plus efficace et plus rapide de l'information ainsi qu'une vision coordonnée des actions de chacun. Nous souhaitons aussi que la communauté soit un centre d'apprentissage, car nous donnons la parole aux professionnels du web et nous capitalisons sur les connaissances et les retours d'expériences. Un objectif collaboratif enfin, car la communauté doit nous permettre aussi de réfléchir collectivement aux actions et de produire des contenus spécifiques, à plusieurs mains.

**Comment avez-vous lancé la communauté ?**

Le Club des community managers est né d'un besoin ressenti au sein de la Direction de la Communication mais aussi au sein de différentes entités du groupe. Nous sommes donc partis de cette « envie » commune pour repérer les membres potentiels et cerner les thématiques que nous allions aborder au sein du « Club ».

Pour le lancement de la communauté, nous avons réuni les collaborateurs identifiés lors d'une réunion de présentation. Buts, mode de collaboration et surtout fonctionnement de l'outil SharePoint dédié étaient au cœur de ce rendez-vous. L'accueil positif des membres nous a permis de capitaliser rapidement sur les retours d'expériences et de positionner le Club comme une instance clé de discussion sur le sujet.

**Quels sont les outils utilisés pour l'animation de la communauté ?**

La solution collaborative choisie constitue la colonne véritable du Club. Les membres peuvent y retrouver un ensemble documentaire riche ainsi qu'une banque de liens et d'outils utiles au quotidien. Une lettre d'information vient régulièrement mettre en avant les derniers contenus et contributions. Elle permet aussi de recruter de nouveaux membres grâce au relais effectués par les collaborateurs.

Par ailleurs, nous organisons des réunions mensuelles pour valoriser les initiatives et donner la parole aux membres. Ces derniers sont invités à soumettre leur proposition de sujet mais aussi à présenter leurs bonnes pratiques. Des instants phares dans la « vie » de la communauté.

### **Quelles sont les évolutions à venir pour la communauté ?**

Nous entrons aujourd'hui dans le stade de maturité de la communauté. Nous souhaitons pousser la logique collaborative encore plus loin en aidant les membres à partager leurs connaissances et expériences à un cercle encore plus grand de collaborateurs.

Pour cela, nous allons faire évoluer notre outil collaboratif en l'intégrant au sein de « Com'On », le SharePoint de la ligne métier communication, une communauté « métier » ouverte à l'ensemble des communicants du groupe Crédit Agricole S.A.

# BIBLIOGRAPHIE

- Conservatoire national des arts et métiers institut national des techniques de la documentation, Mémoire: "Créer et animer des communautés de pratique".
- Le livre électronique « Démystifier le gestionnaire de communauté au Québec »
- Livre Blanc: les communautés de pratique- Analyse d'une nouvelle forme d'organisation et panorama des bonnes pratiques-Knowings
- <http://poncier.org/blog/>
- <http://collaboratif-info.fr/>
- Stan Garfield <http://stangarfield.googlepages.com/>
- <http://www.indexel.net/management/reseaux-sociaux-d-entreprise-deux-experiences-a-mediter-2888.html>
- "Communities Manifesto" by Stan Garfield at [http://docs.google.com/View?id=ddj598qm\\_44fx54rbg5](http://docs.google.com/View?id=ddj598qm_44fx54rbg5)
- "Communities of practice: a brief introduction" by Etienne Wenger at <http://www.ewenger.com/theory/>
- "Communities for knowledge management" by Steve Denning at [http://www.stevedenning.com/communities\\_knowledge\\_management.html](http://www.stevedenning.com/communities_knowledge_management.html)
- "10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice" by Richard McDermott at <http://www.knowledgeboard.com/lib/3465>
- "A bibliography on communities of practice" by CPsquare and com-prac at <http://cofpractice-biblio.wikispaces.com/>
- "Books for Community Building" by Michael Burns at <http://www.amazon.com/gp/richpub/listmania/fullview/2CBSJVLYZCG9F/>
- "Communities of Practice Resources" by Fred Nickols at <http://home.att.net/~discon/KM/CoPs.htm>
- "Caterpillar Communities of Practice: Knowledge is Power" by Sue Todd at <http://www.corpu.com/newsletter06/cat.asp>
- <http://www.slideshare.net/poncier/sg-i-expo-juin-2010>

**« La collaboration dans la formation : Les communautés de pratique » est un livre-blanc de la collection « Expertise RH » éditée par le groupe Crédit Agricole. Il est le fruit de la collaboration entre Crédit Agricole S.A., la Fédération Nationale du Crédit Agricole et l'Institut de Formation du Crédit Agricole.**

Retrouvez bientôt, dans la même collection :

- L'innovation dans la formation : Les serious games



**CRÉDIT AGRICOLE**

## POURQUOI S'INTÉRESSER AUX COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

### En Bref

Une communauté de pratique se constitue lorsque des professionnels se regroupent et s'organisent pour :

- partager des informations et des expériences, relatives à leur domaine d'intervention ;
- échanger et coopérer afin de résoudre ensemble les problèmes auxquels ils sont confrontés dans leurs activités professionnelles ;
- apprendre les uns des autres et construire ensemble des connaissances.

Si son fonctionnement est bien régulé, par une coordination et une animation adaptées, la richesse et la capitalisation des réflexions qu'elle produit seront utiles à ses membres, mais aussi aux organisations auxquelles ces derniers appartiennent.

Les technologies de l'information et de la communication favorisent ce fonctionnement, ainsi que le transfert de connaissances vers les organisations.

Comme toutes communautés, les communautés de pratique sont nées du besoin éprouvé par chacun d'échanger et de se regrouper avec ceux qui ont des centres d'intérêt et des préoccupations identiques. Leur existence se renforce au constat que la réflexion collective aide à la résolution des problèmes.

Aujourd'hui, les communautés de pratique doivent leur « renaissance » au développement des TIC (technologies de l'information et de la communication). Les TIC contribuent notamment à leur fonctionnement, en facilitant les échanges et l'accès aux informations.

Dans les domaines professionnels, les communautés de pratique constituent des lieux de professionnalisation utiles aux individus, ainsi qu'aux organisations (services, entreprises, etc.).

Mais leur durée de vie est fragile, elle repose sur un équilibre entre « autonomie, liberté, créativité » et « contrôle, formalisation, fonctionnement organisé ».

### Communauté de pratique ?

*« Une communauté de pratique est un groupe qui interagit, apprend ensemble, construit des relations et à travers cela développe un sentiment d'appartenance et de mutuel engagement' ».*

Les échanges dans la communauté se construisent à partir des pratiques professionnelles quotidiennes de ses membres.

Les membres participants sont confrontés aux mêmes interrogations, ont un besoin de résoudre des problèmes comparables.

La participation à la communauté de pratique est basée sur le volontariat et les procédures de fonctionnement interne sont décidées collectivement : c'est la caractéristique des communautés « autonomes », par opposition aux communautés « hiérarchiques ». Ces dernières (par exemple : groupes fonctionnels, groupes projets, etc.) sont constituées et organisées par une instance hiérarchique.

Une communauté de pratique peut regrouper des membres d'un même service, de services différents, d'un même établissement ou d'établissements disséminés sur un territoire plus ou moins vaste (départemental, régional, interrégional, national, européen, international).

Les technologies de l'information et de la communication ont contribué à l'émergence de communautés « virtuelles » de pratique, ne nécessitant pas de regroupement physique de

ses membres, éloignés les uns des autres.

Qu'elles soient purement virtuelles ou non, les communautés de pratique bénéficient des avantages apportés par l'utilisation des TIC :

- les contraintes de distance disparaissent pour tous types de communication ;
- les échanges peuvent se faire de manière synchrone, mais aussi asynchrone donc sans contraintes de temps ;
- la barrière des langues est franchie aisément grâce aux traducteurs en ligne ;
- des banques d'informations peuvent facilement être construites et structurées, puis accessibles par tous.

1 D'après E. Wenger, R. Mc Dermott et W. Snyder, in *Cultivating Communities of Practice*, 2002.

## Quel intérêt ?

### ■ Pour les participants à la communauté

Après l'exposé des problèmes à résoudre dans son activité quotidienne, chaque membre peut recueillir les conseils, les manières de faire et les solutions possibles de la part des autres membres. Par ces échanges, il se construit ainsi sa propre démarche de résolution.

Les discussions et réflexions collectives sur les méthodes, les procédures et les outils, maîtrisés ou innovants, permettent l'enrichissement des savoirs et savoir-faire de chacun. Cet apprentissage s'effectue de manière indirecte, sans construction pédagogique structurée.

L'efficacité de cet apprentissage repose sur les deux aspects suivants :

- chacun apprend à son rythme ;
- la motivation de chacun est importante.

### ■ Pour les organisations

La participation à une communauté de pratique est un des différents moyens contribuant à la professionnalisation des agents que les organisations doivent prendre en compte. Les retombées sont directes et opérationnelles.

En effet, **la pratique professionnelle est au centre des préoccupations** d'une communauté de pratique, avec comme objectif majeur son amélioration par le développement des connaissances et des compétences des agents participant.

Pour les organisations, les bénéfices apportés par la participation des agents aux communautés de pratique interviennent à plusieurs niveaux : les collectifs de travail, l'unité fonctionnelle d'appartenance, le service (DDE, par exemple), le groupe de services (ministère de l'équipement, par exemple).

Dans les collectifs de travail, les agents vont contribuer au **transfert des connaissances et des « bonnes pratiques »** repérées ou construites par la communauté, validées par l'institution (les processus de validation sont variables selon l'impact juridique des pratiques).

De même, ils sont porteurs dans ces collectifs, mais aussi dans leur unité et dans leur service, de la **culture du partage**, caractéristique première d'une communauté qui fonctionne.

Cette culture de l'échange, du don et contre don, de la confrontation d'idées, de l'enrichissement mutuel constitue les bases du **co-apprentissage**, permettant la construction collective de connaissances. Les agents peuvent contribuer à la diffusion de cette culture du partage et favoriser ainsi le développement des connaissances et des compétences individuelles et collectives.

Cette motivation naît de la participation volontaire, ainsi que de la satisfaction du besoin de résoudre des problèmes concrets de la réalité professionnelle.

Un fonds commun de ressources accessible, créé par la communauté, permet à chaque membre de récupérer ou déposer des informations utiles aux activités professionnelles (documents relatifs au domaine d'intervention, guides méthodologiques, schémas de procédure, comptes rendus d'expériences, adresses de sites internet thématiques, etc.).

L'émergence de processus d'apprentissage individuel et collectif dans un service peut constituer les prémices d'une **organisation apprenante**<sup>1</sup>.

De plus, la communauté étant un lieu encourageant la prise de risque intellectuelle, car débarrassé de la censure organisationnelle et fonctionnelle du service, les échanges qui s'y déroulent peuvent contribuer à **l'innovation, à l'anticipation et à la réflexion prospective** dans le domaine d'intervention concerné.

Cette contribution peut participer à l'amélioration de la « compétitivité » des services, si ces derniers s'en saisissent et l'exploitent.

En donnant aux communautés de pratique les moyens et les outils nécessaires au fonctionnement de banques de données accessibles par tous les agents, ces services (le ministère, par exemple) favorisent la diffusion en leur sein d'informations porteuses de connaissances.

Pour ces services, la production des communautés peut servir de base à l'élaboration de méthodes, de procédures, de directives voire de politiques.

1. « Les organisations apprenantes sont des organisations où les gens développent de façon continue leurs capacités à créer les résultats qu'ils souhaitent, où de nouveaux modèles de pensée émergent, où les aspirations collectives sont libérées et où les gens apprennent en permanence à apprendre ensemble. » (Peter Senge, in *La cinquième discipline*, 1991).

## De la création au fonctionnement

### ■ Des principes

Une communauté de pratique se construit et s'organise de manière progressive, en s'appuyant sur des réseaux informels.

**Sa création ne se programme pas**, mais peut être favorisée notamment par :

- l'organisation de débats sur les pratiques professionnelles entre agents exerçant des activités similaires,
- la mise à disposition d'un fichier d'adresses de personnes concernées par les mêmes problèmes professionnels,
- l'accès à un forum de discussion.

Comme toute communauté, la communauté de

pratique ne pourra **bien fonctionner et se pérenniser que si** :

- des échanges existent réellement entre les membres ;
- il y a création de valeur pour chaque participant, la perception d'apprendre quelque chose du groupe ;
- un sentiment d'appartenance se développe, étayé par des codes de reconnaissance ;
- un noyau dur de membres permanents, ayant tissé des relations interpersonnelles fortes, perdure ;
- des leaders (animateurs, experts) sont reconnus et peuvent jouer leur rôle.

### ■ Des risques à éviter

Les principaux risques sont ceux inhérents aux communautés hermétiques au monde extérieur et qui fonctionnent en « **circuit fermé** » :

- rejetant les critiques et les idées externes non conformes à celles en vigueur au sein du groupe ;
- développant un sentiment de supériorité vis à vis de ceux qui, à l'extérieur de la communauté, travaillent sur les mêmes thèmes et problèmes ;
- instaurant un certain « impérialisme intellectuel » envers ceux qui n'ont aucune connaissance sur le centre d'intérêt concerné ;
- n'ayant plus d'objectifs (production, innovation, apprentissage), n'existant que pour la convivialité.

En outre, pour que la motivation et la créativité des membres soient effectives, aucun système hiérarchique extérieur à la communauté ne doit intervenir sur le contrôle et le suivi des activités et du fonctionnement.

Une trop forte « **instrumentalisation** » de la communauté pourrait conduire à sa disparition, à sa transformation (objectifs, composition) ou à l'appauvrissement de ses échanges, à cause du

manque de motivation et d'implication des participants.

Par contre, l'**absence de coordination** (activités, planning, etc.) et d'**animation** (échanges, diffusion d'informations, relances concernant des engagements individuels, etc.) met rapidement en péril le fonctionnement d'une communauté. Dévolues à une ou plusieurs personnes désignées par la communauté, ces activités ont pour but de recentrer les efforts de chacun sur le partage et la réflexion. La faiblesse du partage et la pauvreté des idées débattues rendront la communauté inutile et chaque membre ira chercher ailleurs des solutions à ses problèmes.

Les échanges, au sein d'une communauté de pratique, peuvent parfois conduire à l'expression de revendications sociales concernant l'exercice de cette pratique. L'animateur devra **éviter les dérapages** et s'attacher à orienter les échanges vers les finalités de la communauté : la production et le transfert de connaissances.

## Donc, un partage ouvert et organisé

La plus-value d'une communauté de pratique reposera sur sa capacité permanente à faire partager les expériences et les pratiques, l'animateur devra s'attacher à mettre en place les conditions de production, ainsi que de mise en valeur et de diffusion des produits.

Le fonctionnement de la communauté et son animation doivent permettre à chaque membre de participer à son niveau et en fonction de ses contraintes.

Des lieux de confrontation collective sont à instaurer (réunion physique et/ou par visioconférence des membres). Des espaces de discussion inter-individuelle sont aussi nécessaires pour travailler entre des regroupements. Une banque d'informations doit être accessible à tous. Outre les productions individuelles et collectives de la communauté,

cette banque d'informations doit fournir le maximum de documents et outils utiles à chacun pour exercer au mieux son activité professionnelle. Pour éviter qu'une communauté ne se sclérose, il est nécessaire qu'elle s'ouvre sur l'extérieur. Cette ouverture peut s'effectuer par des liens avec d'autres communautés de pratique et d'autres réseaux, par l'intervention d'experts et de praticiens de domaines connexes ou différents, par l'accès à des sites traitant de sujets équivalents ou développant des méthodes de travail transposables, etc.

Les organisations ont tout à gagner dans l'émergence de communautés de pratique, compte tenu de ce qu'elles peuvent apporter pour le développement des connaissances et des compétences individuelles et collectives.

■ **Guy Panisse - CEDIP**

## Pour aller plus loin

Jean-Yves Prax, Dunod, (2003) « *Manager et développer les communautés de pratique* » in « *Le manuel du Knowledge Management. Une approche de 2<sup>ème</sup> génération* ».

Patrick Cohendet, Frédéric Créplet, Olivier Dupouët (septembre/octobre 2003) « *Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux* » in *Revue Française de Gestion* N°146,

Sur le site de l'Association Information et Management, IUT2 de Grenoble (<http://www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/>), les actes du colloque 2003, « *De nouveaux e-usages ? Leur intégration dans les entreprises et la société* », notamment les communications de Valéry Michaux et Frantz Rowe, de Vincent Chauvet et Cédric Ghetty, ainsi que de Corinne Grenier.

Divers articles traitent des communautés virtuelles, dans la partie « *L'encyclo* », rubrique « *Communautés* », sur le site netmarketing (<http://www.abc-netmarketing.com>).

Voir aussi les articles cités dans le précédent numéro (N°27) de la Lettre du CEDIP « *En Lignes* » à la fin de l'article « *Une communauté de pratique en devenir* ».

### Des communautés de pratique au Ministère : en existe-t-il ?

Lorsque des agents ne trouvent pas de solutions pour résoudre un problème professionnel, dans leur service ou dans une autre structure du ministère, ils vont échanger avec leurs pairs, créer des réseaux, se regrouper pour réfléchir et travailler ensemble : ils créent progressivement une communauté de pratique.

Cela peut se produire notamment pour l'application d'une nouvelle loi (loi Urbanisme et Habitat, par exemple), la mise en œuvre de nouvelles règles d'organisation et de fonctionnement (réforme de l'évaluation et de la notation, par exemple), la réalisation d'opérations expérimentales (mise en place des Orientations Stratégiques de l'Équipement en Région - OSER, par exemple), etc.

Mais ces communautés de pratique ne sont pas toujours identifiées et reconnues. Ce qui est dommage au regard de ce qu'elles peuvent apporter au ministère dans son ensemble (évolution des connaissances, diffusion des « bonnes pratiques », développement de la culture du partage, etc.).

Il est donc important de les repérer, puis de les aider à fonctionner et à se développer.

La DRAST<sup>1</sup> travaille notamment dans ce sens. Un rapport d'étude est en cours d'élaboration, il s'intitule : « **Favoriser l'éclosion et l'épanouissement des communautés de pratique - Politique et outils pour enrichir le rôle des réseaux professionnels du METLTM dans la société de la connaissance** »<sup>2</sup>.

En septembre 2003, la DRAST a organisé un séminaire sur le thème « *Communautés et réseaux professionnels en ingénierie dans le METLTM<sup>3</sup> et leurs besoins en outils de collaboration et de capitalisation* ». Pour faire suite aux propositions émises lors de ce séminaire, une des pistes de travail envisagée traite de « **l'accompagnement des clubs existants vers un fonctionnement en communauté de pratique** ».

En effet, les clubs de différents niveaux (départementaux, régionaux, interrégionaux, nationaux), qui existent au ministère, peuvent pour certains d'entre eux se transformer aisément en communautés de pratique, avec des échanges permanents et un fonctionnement autonome.

Le cheminement inverse est aussi possible, avec souvent une ampleur différente (champ plus étendu, nombre plus grand et typologie plus large des participants), comme la transformation d'une communauté de pratique régionale réunissant des comptables de subdivision en club des comptables d'une interrégion.

Toutefois, il convient d'être vigilant sur le niveau d'institutionnalisation d'une communauté de pratique, un équilibre est nécessaire, entre autonomie et contrôle, pour que sa production soit effective et son fonctionnement optimal.

■ **Guy Panisse - CEDIP**

1. DRAST : Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques.

2. Auteurs du rapport : François Godlewski (DRAST) et Farth Lalami (DESS Connaissances - réseaux - communautés, Université Technologique de Troyes).

3. METLTM : Ministère de l'Équipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer.

## La part de mystère des communautés de pratique

[Imprimer](#) <sup>[1]</sup> [Envoyer](#) <sup>[2]</sup> [Commenter](#) <sup>[3]</sup>  
[Partager](#) | <sup>[4]</sup>

### La part de mystère des communautés de pratique

28/02/2011 - Par Olivier Roberget [o.roberget@collaboratif-info.fr](mailto:o.roberget@collaboratif-info.fr) <sup>[5]</sup>

[Communauté](#) <sup>[6]</sup> [Management](#) <sup>[7]</sup>

[Olivier Roberget](#) <sup>[8]</sup>

L'institutionnalisation des communautés de pratique est assurément une bonne chose pour leur pérennité. A condition toutefois qu'elles parviennent à préserver ce qui fait leur originalité et leur puissance. Ce qui nécessite de cultiver une part de mystère.

Dans un long article publié en mars 2010 dans Harvard Business Review ([Harnessing Your Staff's Informal Networks](#) <sup>[9]</sup>), Richard McDermott et Douglas Archibald observent que ces réseaux internes d'experts sont de plus en plus intégrés dans les structures hiérarchiques officielles des entreprises. Cela se vérifie d'ailleurs dans de nombreuses entreprises françaises.

A l'origine entités indépendantes qui choisissaient elles-mêmes leurs thèmes de réflexion, les communautés de pratique sont amenées à se focaliser sur des sujets déterminés par le haut management. Une évolution qui ne remet pas nécessairement en cause leur nature, mais nécessite de bien articuler leur rôle dans l'organisation.

Ce n'est pas sans conséquence pour le leader ou l'animateur dont les tâches hors présentiel prennent davantage d'importance. Il lui incombe de faire l'interface avec l'amont pour que la communauté soit alimentée régulièrement en idées stratégiques et avec l'aval afin que les livrables qui ont été produits soient valorisés, voire exploités.

#### **Assumer le côté « boîte noire »**

Alimentée en sujets par des services de l'entreprise, fournisseur de livrables, la communauté de pratique se fonde dans le fonctionnement de l'entreprise. Elle conserve néanmoins quelques spécificités qui sont sa raison d'être : adhésion volontaire des membres, fonctionnement à plat sans hiérarchie, approche le plus souvent transversale des problématiques...

En outre, parce que les sujets qu'elles traitent n'ont pu être résolus par l'organisation de l'entreprise, une communauté de pratique a le droit, et même le devoir, d'oser et de sortir des sentiers battus en termes de fonctionnement et d'animation de l'équipe. Dans la tendance que nous publions cette semaine, [7 problématiques d'animation et leurs réponses techniques](#) <sup>[10]</sup>, vous en trouverez quelques exemples.

Mais dans le même temps, la communauté de pratique doit chercher à se protéger de l'extérieur et donc assumer un côté « boîte noire » : ce qui se dit et ce qui se fait à l'intérieur de la communauté ne concernent que ses membres. Le making off n'est pas souhaitable, tout du moins tant que les objectifs qui ont été fixés n'ont pas été atteints.

[Imprimer](#) <sup>[1]</sup> [Envoyer](#) <sup>[2]</sup> [Commenter](#) <sup>[3]</sup>  
[Partager](#) | <sup>[4]</sup>



[11]

**URL source:** <http://www.collaboratif-info.fr/edito/la-part-de-mystere-des-communautes-de-pratique>

**Liens:**

- [1] <http://www.collaboratif-info.fr/print/2878>
- [2] <http://www.collaboratif-info.fr/printmail/2878>
- [3] <http://www.collaboratif-info.fr/comment/reply/2878#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/communaute>
- [7] <http://www.collaboratif-info.fr/tags/management>
- [8] <http://www.collaboratif-info.fr/profil/olivier-roberget>
- [9] <http://hbr.org/product/harnessing-your-staffs-informal-networks/an/R1003F-PDF-ENG>
- [10] <http://www.collaboratif-info.fr/tendance/7-problematiques-danimation-et-leurs-reponses-techniques>
- [11] <http://www.collaboratif-info.fr/formulaire/recevez-notre-newsletter-gratuite>

▪ Réseaux sociaux d'entreprise.....

p. 59

- Management - les réseaux sociaux d'entreprise

Maud Vincent, *Site web Le nouvel Economiste* ([www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)),  
08 mars 2012

- Les réseaux sociaux d'entreprise investissent en masse les DRH

Dominique Filippone, *Site web Journal du net* ([www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)),  
09 janvier 2013

- Réseaux sociaux d'entreprise 2.0 : la différence, c'est la confidentialité

Nicolas Grué, *Site web l'Usine Nouvelle* ([www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com)),  
08 janvier 2013

- Réseaux sociaux d'entreprise : les solutions KM ont-elles encore un avenir ?

Dominique Filippone, *Site web Journal du net* ([www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)),  
05 décembre 2012

- Quelques pistes pour le futur des réseaux sociaux d'entreprise

Nicolas Rolland, *Blog Nicolas Rolland* (<http://nicolasrolland.posterous.com>),  
14 mars 2012

# Management – Les réseaux sociaux d’entreprise

L’autre RSE a tout pour séduire. Et pourtant



Le réseau social d’entreprise a toutes les vertus en matière de partage des connaissances et de boosteur de créativité. Mais les profils enrichis et autres communautés, s’ils sont plébiscités par le public, tardent à s’installer dans la boîte à outils professionnelle. Certains dirigeants et managers craignent en effet d’y perdre une part de leur pouvoir, tandis que les salariés redoutent une surcharge de travail et le regard de leurs pairs. Autant de freins qui peuvent être surmontés dès la conception et la mise en place de l’outil.

Echanger, collaborer, faire de la veille, valoriser ses compétences... le réseau social d’entreprise (RSE) comporte a priori bien des avantages. Pourtant, seules 16 % des entreprises françaises s’en sont dotées, selon une enquête menée en septembre 2011 par Voirin Consultants, un cabinet spécialisé dans le management de l’information et la conduite du changement. Ce chiffre, bien maigre, a de quoi surprendre, tant le succès des réseaux sociaux grand public, tels que Facebook et Twitter, est à l’inverse considérable.

Rares en effet sont aujourd’hui les entreprises à n’avoir pas encore investi ces espaces pour promouvoir leur marque employeur ou leurs lignes de produits et services, et entrer en conversation avec leurs clients. Un chiffre à relativiser toutefois, au regard de la jeunesse de ce marché : les entreprises ont commencé à s’y intéresser en 2009, et l’année 2011 fut celle des premiers retours d’expérience. Une étape importante, car “beaucoup attendent de voir les résultats des entreprises pilotes dans ce domaine pour se positionner”, explique Amélie Voirin, consultante pour Voirin Consultants. Pour preuve, 78 % envisagent de mettre en œuvre un RSE.

## **Espace libre et informel**

La jeunesse du phénomène n’explique pas à elle seule le faible engouement que génère le déploiement d’un RSE. D’autres facteurs entrent en compte. Au premier rang desquels l’impact déstabilisant qu’il pourrait avoir sur le mode d’organisation et de management. La peur de perdre le contrôle et la maîtrise de l’information se conjugue avec la crainte de se dévoiler et de libérer la parole au sein même de l’entreprise. Par définition, le RSE repose sur la production de commentaires et d’avis des collaborateurs. “Accepter la critique, aussi respectueuse soit-elle, revient à accepter la discussion de la stratégie de l’entreprise”, explique Ziriyeb Marouf, responsable RH 2.0 pour France Télécom Orange, qui a lancé il y a plus d’un an le projet “Plazza”. Dans les entreprises à l’organisation pyramidale et à la hiérarchie très présente, un RSE peut être

vécu comme une perte de repères et de pouvoir.

Ce qui définit un réseau social, comparé à l'intranet ou à un espace collaboratif, est sa nature informelle : "Informatiquement, nous avons supprimé tout ce qui fait référence à l'organigramme et au management dans le réseau social. Le projet Piazza a pour vocation d'être un espace informel et interpersonnel, dans lequel il n'y a pas de reflet de la hiérarchie", détaille Ziryebe Marouf, également directeur de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise.

En outre, les contenus sont libres : les contributions des collaborateurs ne sont pas soumises à validation et, par conséquent, non certifiées conformes. Les communautés sont en majorité en libre-service et basées sur le volontariat : les personnes n'y adhèrent que si elles le souhaitent, et certainement pas sur injonction de leur manager. Toute une philosophie et un état d'esprit qui heurtent une partie du corps managérial, inquiet de se voir court-circuité. Il en est ainsi de l'annuaire de l'entreprise, ordinairement géré par le service des ressources humaines (RH), mais désormais bousculé par l'annuaire enrichi, une des fonctionnalités phares d'un RSE.

A l'instar de Facebook ou LinkedIn, l'annuaire enrichi permet aux collaborateurs de se présenter aux autres de manière plus personnelle : on y décrit ses compétences et expertises, sa mission au sein de l'entreprise, le projet auquel on participe ainsi que ses centres d'intérêt extraprofessionnels. Bref, c'est la fin de la standardisation. Un cauchemar pour les responsables RH qui n'auraient pas pris le virage du Web collaboratif. Amélie Voirin énonce quelques-unes de leurs inquiétudes : "Qu'est-ce qui va faire foi ? De l'annuaire standardisé ou du profil enrichi, quel va être le référentiel principal dans l'entreprise ?" Le RSE s'inscrit dans un mode organisationnel en réseau qu'il vient renforcer et accélérer et qui impose une évolution des modes de management et de collaboration, comme le souligne Ziryebe Marouf : "Au-delà du réseau social, il s'agit aujourd'hui de passer d'un management du contrôle à un management du leadership. Le but d'un manager est désormais de susciter l'engagement, d'impulser une démarche ouverte et de partage. L'heure n'est plus à la compétition interne."

Surtout, une inconnue demeure sur les usages professionnels d'un réseau social : "Parce que le management a comme référence l'utilisation des réseaux sociaux externes, il est confronté à un problème de projection sur l'utilisation qui peut en être faite au sein de l'entreprise : comment utiliser à des fins professionnelles un outil conversationnel ?", relève Amélie Voirin. Le management craint en effet parfois que les salariés y passent trop de temps, et le voit comme un gadget ludique tueur de productivité. Etant donné son caractère innovant, mieux vaut conduire des sessions de sensibilisation et présenter des cas concrets d'usage, afin de rassurer les utilisateurs, de leur permettre de s'appropriier l'outil, et surtout d'en comprendre l'utilité pour leur activité quotidienne. Un rôle dévolu au community manager : "A lui d'expliquer en quoi le RSE peut servir l'entreprise, de manière pédagogique et concrète, par la preuve et l'exemple", suggère Arnaud Rayrole, directeur général de Lecko, cabinet de conseil en organisation et nouvelles technologies.

La tâche est loin d'être gagnée d'avance, car les employés eux-mêmes, pourtant coutumiers des réseaux sociaux dans leurs temps libre, se montrent réticents à fréquenter ceux que leur employeur a mis en place pour eux. Sophie Delmas, responsable des ressources humaines en charge du projet RSE pour la filière RH du groupe BNP Paribas, confirme : "Le plus délicat demeure la levée des freins à la contribution." Les utilisateurs craignent notamment que cela représente une charge de travail supplémentaire. C'est pourquoi Sophie Delmas assure que "le RSE ne fonctionne que s'il est pensé comme un outil de travail qui permet aux collaborateurs de gagner du temps".

### **Co-crédation**

Or, c'est bien là tout l'intérêt de mettre en place un RSE : gagner en productivité et développer l'intelligence collective. Il permet notamment de casser les silos géographiques et organisationnels de l'entreprise. Pour des sociétés multisites ou avec des collaborateurs mobiles, il s'avère

particulièrement utile : les collaborateurs peuvent y créer des communautés dédiées à leur métier et échanger autour de problématiques communes. Objectif atteint : les retours d'expérience montrent que les communautés dites d'entraide trouvent plus vite une réponse à leurs problèmes au travers du réseau qu'en faisant appel au service dédié dans l'entreprise, qui a structurellement une capacité de traitement de l'information plus limitée. "Une organisation en réseau raccourcit les cycles et les délais, tant pour établir un diagnostic que pour trouver une solution", explique Arnaud Rayrole. Chez BNP Paribas, Sophie Delmas tire le bilan du RSE installé en 2011 : "Les gains en matière de mutualisation de l'information et de partage de bonnes pratiques sont ce qui nous paraît le plus marquant."

Autre atout : le RSE développe et facilite le travail collaboratif. Par exemple, tout collaborateur peut y découvrir quels collègues planchent sur des problématiques similaires aux siennes. De la préparation d'une réunion ou du partage de la veille à la conduite d'un projet plus ambitieux, les applications sont diverses, mais visent toutes à une même finalité : gagner en fluidité et en efficacité. Pour Brigitte Silinski, directrice de la communication, de l'organisation et du système d'information de L'Oréal, "le fait d'avoir travaillé à travers le RSE 'ePOP' a permis de trouver des solutions innovantes pour plusieurs communautés". Il en va ainsi de la communauté "KISS" – pour "Keys for Integrated Supply Chain" – que L'Oréal a créée afin d'associer les acteurs concernés dans le cadre d'un projet de transformation de la chaîne logistique.

"Si auparavant l'information et le savoir avaient une réelle valeur ajoutée, souvent même rattachés à un pouvoir, c'est aujourd'hui sa circulation qui crée de la valeur", analyse Arnaud Rayrole. De fait, le RSE est aussi une réponse aux nouvelles contraintes induites par la société numérique : conséquence de l'économie du savoir et de l'explosion des volumes d'information, "l'infobésité" guette les collaborateurs. La messagerie comme lieu de gestion documentaire atteint ses limites et le RSE offre une alternative intéressante, comme le soutient Alain Garnier, gérant de Jamespot, qui propose des solutions collaboratives 2.0 et auteur d'un ouvrage sur le sujet : "Le social est un vrai levier d'accélération, en particulier autour de l'échange documentaire." Espace commun centralisant l'ensemble des échanges et contenus, le RSE offre une unité de lieu. Et permet donc un accès simple et rapide à l'information, tout en facilitant la co-création de connaissances. En démocratisant et en démultipliant les transferts de savoirs et savoir-faire, se profile alors un réel enjeu pour l'entreprise : la capitalisation de ces connaissances informelles, désormais stockées en un unique espace.

Optimisation de processus métiers, développement de projet mais aussi amélioration du lien social, renforcement de la culture d'entreprise, intégration des nouveaux entrants... Les raisons d'agir sont sensiblement différentes selon les objectifs de l'entreprise. Certains projets RSE sont uniquement orientés business et, sous la forme d'un groupe de travail, se limitent à un périmètre qui est celui de la filière métier correspondante. C'est le choix fait par L'Oréal, justifié par Jean-Claude Legrand, son directeur du développement international des ressources humaines : "L'expérience que nous avons du RSE est très connectée aux objectifs de l'entreprise et orientée business. Ce sont des communautés d'intérêt liées à un projet spécifique."

D'autres font coexister un RSE spécifique avec un autre pensé à l'échelle du groupe. D'autres enfin, tel France Télécom, ont mis en place un RSE s'inscrivant dans une stratégie des ressources humaines souhaitant mettre l'humain au cœur de l'entreprise. C'est une des raisons pour lesquelles le groupe permet la création de communautés para ou extra-professionnelles. Loin de vouloir faire de l'entreprise un terrain de jeu ou un centre de loisirs, cette ouverture vise à faire se rencontrer les collaborateurs autrement. "En renforçant le sentiment d'appartenance et en fédérant les salariés, ces initiatives amènent du bien vivre ensemble, ce qui fait sens pour la performance sociale", argumente Ziryebe Marouf.

"Si, via mon téléphone portable professionnel, je suis régulièrement sollicité en dehors de mon

temps de travail, n'est-il pas juste et logique que je puisse passer un peu de temps au travail sur la communauté 'Fans des livres', où nous échangeons nos derniers coups de cœur ?", poursuit l'expert. Au final, le pari semble tenu et montre que les salariés ont bien compris le but d'un RSE et l'équilibre à tenir entre usage ludique et professionnel : plus de 80 % des communautés spontanées sont professionnelles et seulement 20 % personnelles au sein de "Plazza". En un peu plus d'un an, 30 000 membres ont rejoint la plateforme et 1 200 communautés ont vu le jour.

### **Précautions d'usage**

Les RSE présentent aussi des atouts en matière de gestion des ressources humaines. Alors que la pyramide des âges s'inverse, l'entreprise se prépare à accueillir des collaborateurs dont les comportements et attentes diffèrent de leurs aînés : la fameuse génération Y privilégie le travail collaboratif et tient à la qualité de son environnement de travail. La valorisation des compétences et des expertises est aussi au cœur du sujet, puisque le RSE permet l'émergence de nouvelles formes de leadership. Un technicien lambda pourra se voir promu comme influent par ses pairs, s'il a une activité pertinente. La reconnaissance de cette expertise par son écosystème social a une valeur en tant que telle. "Utiliser un moyen numérique pour partager des documents (agendas, photos...) existe depuis longtemps : c'est le groupware. Ce qui est moderne dans l'usage dit social du numérique, c'est l'identité enrichie des personnes : parcours, réalisations... Un collaborateur actif et pertinent dans ses contributions verra son personal branding interne largement valorisé", décrypte le responsable de "Plazza".

Pour que son projet RSE soit une réussite, attention à ne pas succomber au "tout-technologique". Afin que l'outil ne soit pas réservé à quelques initiés mais puisse être utile et utilisé par tous, France Télécom a ainsi coconstruit la plateforme Plazza avec un échantillon de collaborateurs représentant le tissu social du groupe : "Le 2.0, c'est l'outil, mais aussi un mode de gestion de projet : nous avons créé Plazza avec et pour les collaborateurs."

Un des pièges dans lesquels pourraient tomber les entreprises serait de vouloir trop centraliser ou verrouiller l'initiative, au nom par exemple d'un grand projet RSE à l'étude dans les cartons. Or, les divers experts rencontrés insistent sur la nécessité de laisser se développer les usages et multiplier les expérimentations. "Imaginer que l'entreprise aura un seul RSE et que tout doit être coordonné par une seule entité, c'est se tromper d'objectif à court terme et prendre le risque de tuer le développement des usages dans l'œuf, sachant que c'est le capital que l'on cherche à constituer aujourd'hui. Toute initiative permettant de familiariser le collaborateur avec de nouvelles pratiques en réseau sera à terme profitable à l'entreprise", affirme Arnaud Rayrole. Le danger serait de penser trop outil alors que l'important est bien de développer un état d'esprit et des aptitudes sociales.

"Plus qu'un outil, le RSE s'inscrit avant tout dans une démarche", confirme Ziryebe Marouf. Le projet Humanéo, du groupe Adéo Services, illustre parfaitement ce propos. Porté par Laurent Vergult, community networker, Humanéo n'est pas supporté par une plateforme, mais s'est développé autour de divers outils viraux : création d'AdeoIN sur LinkedIn, d'AdéoTUBE sur YouTube, etc. "Au départ du projet né en 2008, nous sommes partis de la vision et de l'objectif suivants : développer des relations physiques et humaines plutôt que de penser outil informatique. Encore aujourd'hui, nous fonctionnons avec peu de moyens, mais le projet se développe. L'état d'esprit plaît. A l'initiative propre des salariés, une quarantaine d'actions ont été créées et menées à terme."

Le développement à l'international, qui pose la sensible question de la gouvernance locale, fait partie des futurs défis à relever pour les entreprises. Parallèlement et de manière prospective, les organisations sont attentives aux nouveaux usages, en constante évolution : module conversationnel évolué sous la forme d'un "mind map", plateforme vidéo, sophistication des moteurs de recherche... "La refonte ou amélioration des fonctionnalités est perpétuelle : nous

sommes en mode beta permanent”, résume le responsable RH 2.0 de France Télécom. A terme, la rationalisation de l’outil s’imposera, afin de ne pas recréer des silos dans l’entreprise et d’éviter un cloisonnement applicatif. Pour Sophie Delmas, “les entreprises n’auront alors qu’un seul réseau social où s’intégreront des briques métiers. Les fonctionnalités propres au RSE que sont le profil enrichi, le partage de documents et la discussion formeront un socle commun”. Si l’interopérabilité n’est pas le sujet du jour, il sera à coup sûr celui de demain.

## **Gestion des réseaux sociaux d’entreprise**

### **Chacun son rôle**

**Qui gère ?** Ressources humaines (RH), direction générale (DG), direction des services informatiques (DSI) ou bien encore direction métier... la situation diffère fortement selon les entreprises et la nature du projet RSE. Seul dénominateur commun : la DSI a toujours en charge la partie technique et la conception de l’urbanisation. Si le projet RSE est restreint à un périmètre spécifique de l’entreprise et notamment à une filière métier, c’est la direction correspondante qui aura la responsabilité du projet : marketing, logistique, ressources humaines, etc. Si le projet est pensé de manière plus globale et a pour but de s’adresser à l’ensemble des collaborateurs du groupe, il aura tendance à être porté par les RH, la communication interne et la direction générale. Il n’y a toutefois pas de règle établie et finalement, c’est l’initiative individuelle qui prime : le porteur de projet sera souvent le responsable ou le directeur qui l’aura soutenu et initié. Sur un mode transversal, plusieurs services participent à des degrés divers au déploiement d’un RSE. A l’instar du service juridique, qui interviendra lors de la définition de la charte d’utilisation, ou du service communication, qui fera connaître le projet en interne. Par contre, si la direction générale ne joue pas le rôle opérationnel de chef de file, son appui demeure essentiel, y compris pour les projets RSE spécifiques tournés vers un métier ou un processus. “Parce qu’elle introduit des ruptures dans les habitudes et les usages, la mise en place d’un projet RSE nécessite un appui au plus haut niveau”, affirme ainsi Sophie Delmas, responsable RH en charge du projet RSE pour la filière RH du groupe BNP Paribas.

**Qui anime ?** Le rôle d’animation du réseau est dévolu au community manager (CM). Sur la base du volontariat, chaque CM a en charge sa propre communauté. Une courte formation et des outils internes lui sont fournis. Ce n’est finalement que très rarement la charge de la communication interne : dans la mesure où les réseaux à animer sont largement orientés métier, ce sont des experts de la filière qui jouent ce rôle. Dans les grandes entreprises, il existe un pôle central de CM coordonné par le porteur de projet RSE. On note rarement l’emploi de CM pour les RSE tournés vers l’Interne : la direction en charge du projet préfère s’appuyer sur une personne qui connaît la culture de l’entreprise, son mode de fonctionnement, ses rouages internes. “Autant le savoir-faire technologique peut s’acquérir, autant la connaissance de l’entreprise relève de l’expérience”, confirme Amélie Voirin, du cabinet Voirin Consultants.

**Qui contrôle ?** Outre une charte encadrant l’utilisation du RSE et, sauf exception, les membres d’un RSE sont dans l’obligation de garder leur nom et prénom d’usage. Afin de faciliter l’automodération et d’éviter des dérives potentielles, ils ne peuvent utiliser un pseudonyme. En effet, dans la très grande majorité des RSE, les échanges et contributions sont libres et non modérés a priori. A terme, la mise au point d’outils de veille sémantique permettra de signaler des contenus déplacés ou inconvenants, et donc à la gouvernance d’avoir une veille pro-active plus que réactive.

*Par Maud Vincent*

Publié le 08/03/2012 | Mots clés : [Droit & juridique](#), [Management & Ressources humaines](#)

<http://www.lenouveleconomiste.fr/>



Dominique Filippone  
JDN

09/01/13 17:26

## **Dossier Les réseaux sociaux d'entreprise investissent en masse les DRH**



La moitié des Directions des Ressources Humaines françaises sont équipées d'un RSE, ou prévoient un déploiement, selon une étude du cabinet Arctus. Le JdN en diffuse les résultats en exclusivité.

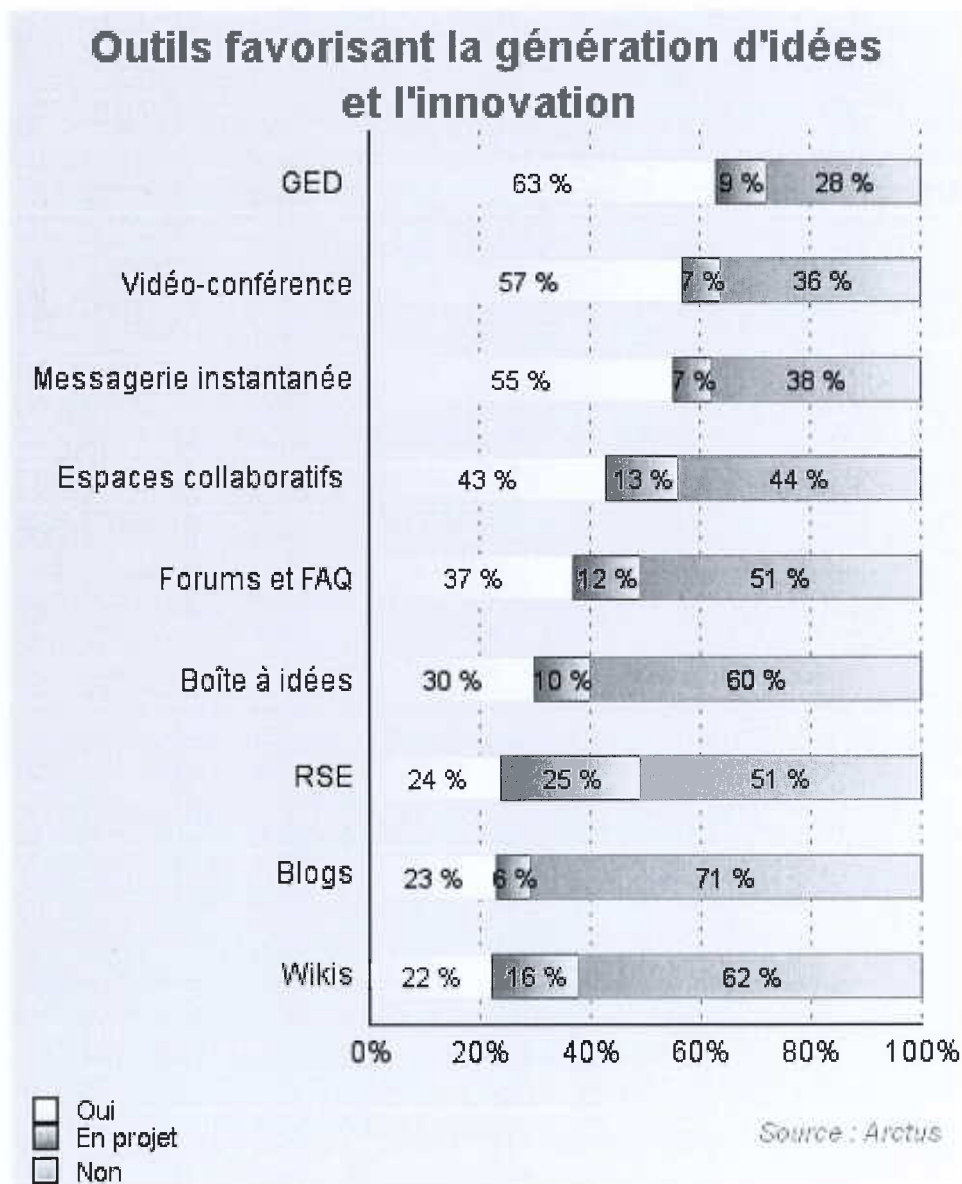
En 2012, 30% des Directions des Ressources Humaines interrogées par le cabinet d'études Arctus dans le cadre de son Observatoire des DRH et de la e-transformation 2012 ont indiqué être d'ores et déjà équipées d'une solution de réseau social d'entreprise (RSE). En revanche, selon cette étude, l'heure n'est pas à la substitution du Système d'information RH par le RSE, mais bien à sa complémentarité. Mais ce n'est pas tout : 20% des DRH déclarent actuellement mener des projets en matière d'implémentation de RSE, ce qui signifie que 50% des DRH devraient en être équipées d'ici l'année prochaine ou un peu plus tard.

Les réseaux sociaux d'entreprises ne sont pas les seuls à accaparer l'attention des DRH. C'est aussi notamment le cas des espaces collaboratifs (43% des DRH équipées et 19% qui vont l'être), ainsi que des solutions de GTA (Gestion des Temps et des Activités) et de dématérialisation, avec près d'une DRH équipée sur deux. A noter également qu'en matière de gestion des talents, 26% des DRH déclarent être équipées d'une

solution dans ce domaine.

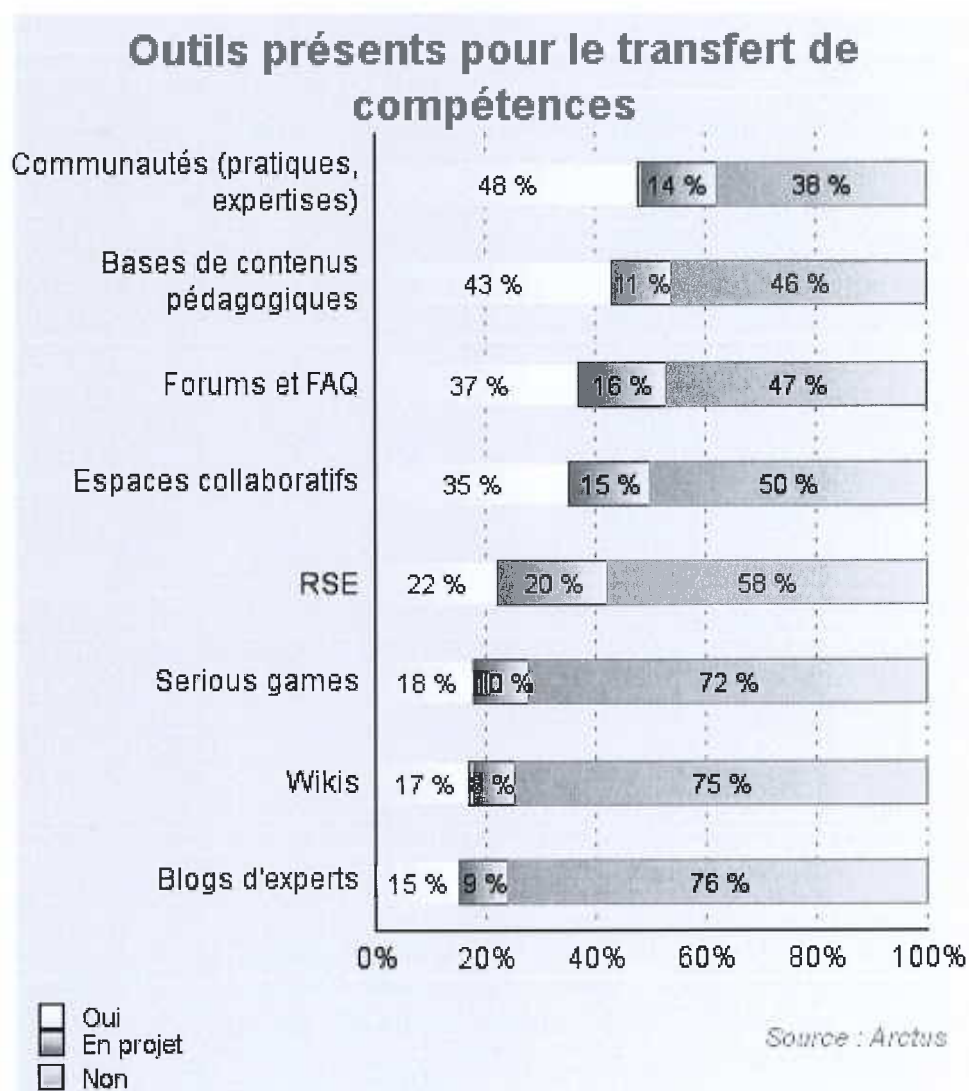
Les réseaux sociaux d'entreprise constituent par nature des outils taillés pour favoriser les interactions entre collaborateurs, découvrir et mettre en avant des expertises ou encore échanger des savoirs. Mais ils peuvent également être considérés comme un incubateur d'idées et un terreau fertile à l'innovation. C'est précisément le cas pour près du quart des DRH qui expliquent s'en servir pour répondre à ces enjeux, devant les blogs (23%) et les wikis (22%).

Pour autant, RSE, blogs et wikis ne sont pas les seuls outils que les DRH utilisent pour favoriser la génération d'idées et l'innovation. Ils arrivent même derrière de nombreux autres outils, tels que les forums/Faq (37%) et les boîtes à idées (30%). Une majorité de DRH semble d'ailleurs toujours privilégier des outils traditionnels comme une GED (63%), la vidéo-conférence (57%) ou la messagerie instantanée (55%).



Les outils appréciés par les DRH pour assurer le transfert de compétences passent avant tout par des communautés, rassemblant experts et pratiques qui existent en dehors du réseau social d'entreprise. C'est typiquement le cas pour 48% d'entre elles, plaçant ces outils devant les bases de contenus pédagogiques (43%). "Les bases de contenus pédagogiques sont très présentes dans les structures de taille intermédiaire, qui en disposent dans 65% des cas, contre 34% pour les petites structures et 49% pour les plus importantes", précise le cabinet Arctus.

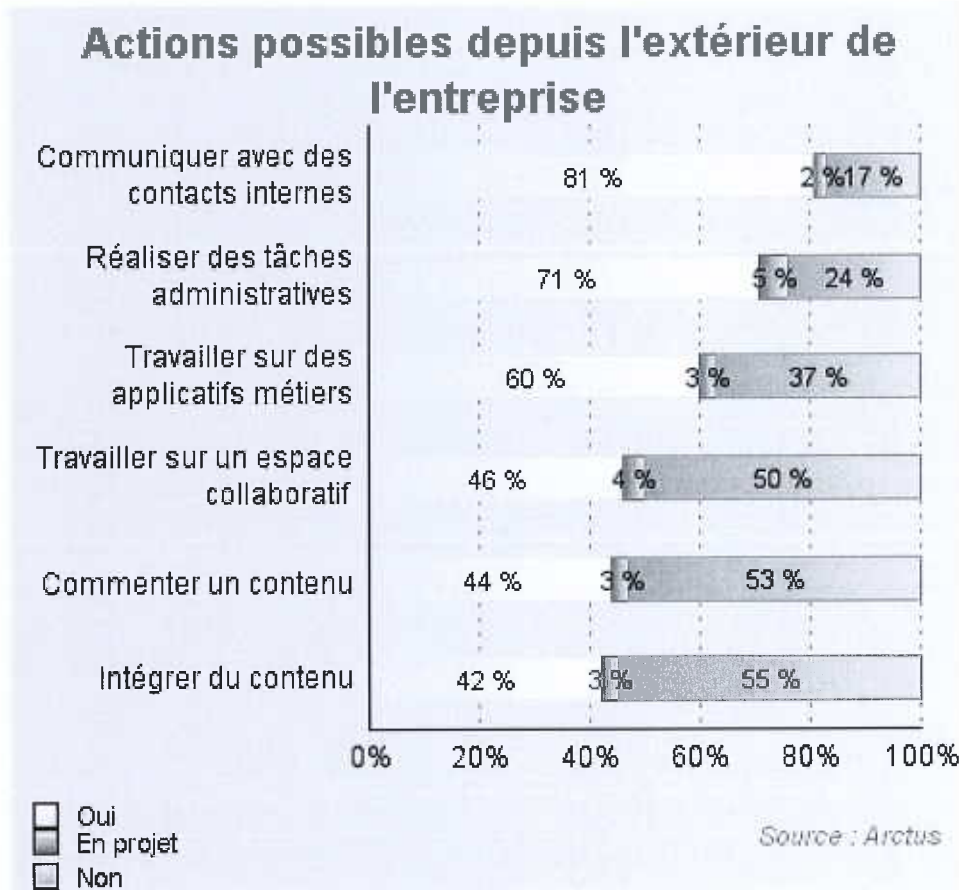
Si les forums/Faq et les espaces collaboratifs sont aussi utilisés par les DRH pour le transfert de compétences, les RSE ne sont pas en reste : 22% des DRH s'en servent ainsi, devant les serious games (18%), les wikis (17%) et les blogs d'experts (15%).



Sans surprise, les Directions des Ressources Humaines ont techniquement de nombreux moyens pour communiquer à distance avec des collaborateurs situés hors du périmètre de l'entreprise (messagerie instantanée, vidéoconférence...). Cependant, les organisations publiques et privées sont loin d'être à égalité sur ce terrain : "Les outils de communication avec l'extérieur sont particulièrement peu souvent déployés dans le

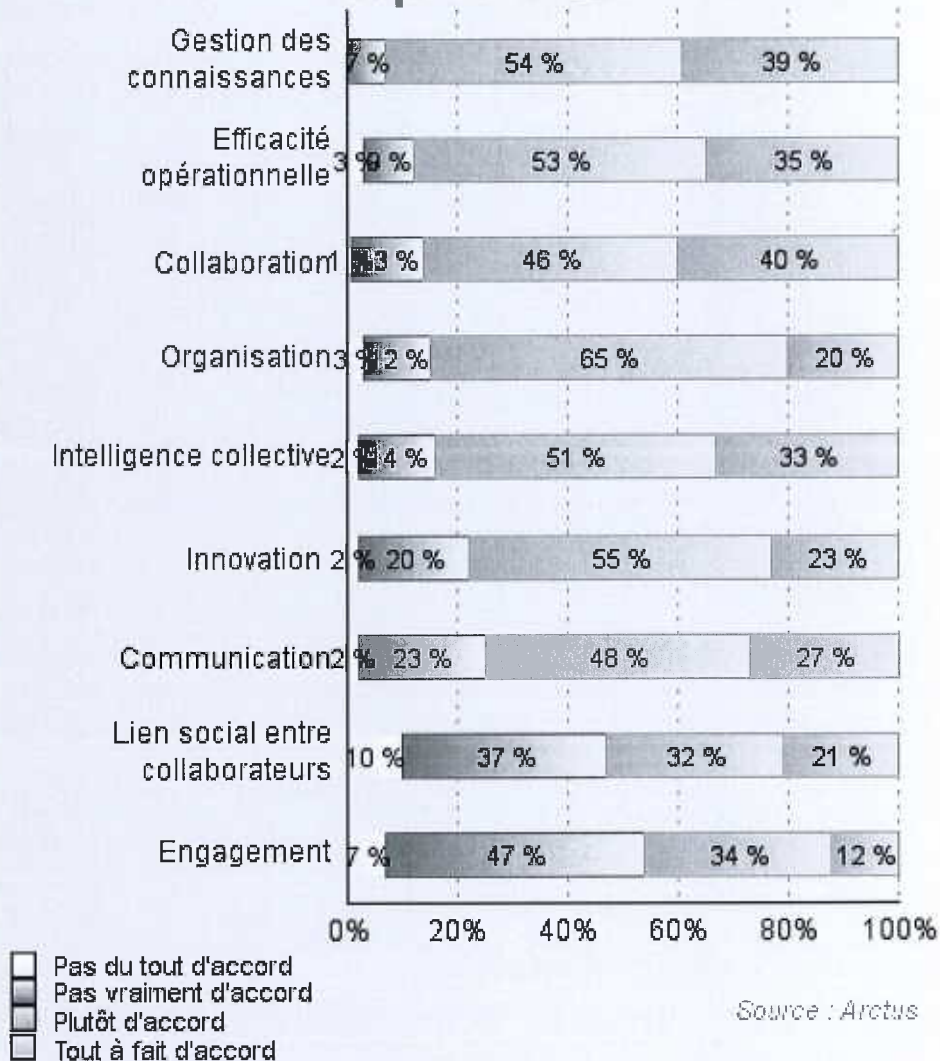
secteur public : 43% des cas, contre, dans le secteur privé, 83% dans le service et 88% dans l'industrie", précise le cabinet Arctus.

Autres indicateurs de l'enquête de l'Observatoire des DRH et de la e-transformation 2012 : 71% des DRH ont indiqué pouvoir réaliser des tâches administratives depuis l'extérieur de l'entreprise. C'est plus que travailler sur des applications métiers (60%) ou encore commenter un contenu (44%).



Les technologies numériques demeurent de puissants leviers pour l'amélioration de nombreux processus internes de l'entreprise. C'est particulièrement le cas pour la gestion des connaissances (93% des DRH "plutôt" ou "tout à fait d'accord" avec cette idée), mais également pour l'efficacité opérationnelle (88%). Voir encore la collaboration (processus partagés, gestion, travail partagé...), l'organisation (occasion de reengineering interne) et tout ce qui touche à l'intelligence collective (veille, benchmark...).

## Apports des technologies pour améliorer les processus



Recevez nos newsletters

OK

Abonnez-vous au magazine

Identifiez-vous



L'EPMI, une valeur sûre pour votre avenir  
L'EPMI, Grande Ecole d'Ingénieur  
Nos journées Portes Ouvertes  
9 février, 23 mars, 22 juin 2013



Usinenouvelle.com > Les Experts de L'Usine

DÉCOUVRIR  
LE SOMMAIRE  
du dernier numéro

## Réseaux sociaux d'entreprise 2.0 : la différence, c'est la confidentialité

Publié le 08 janvier 2013, à 17h40

Numérique, L'Usine Digitale, Informatique, Bureautique, Informatique - Bureautique



TRIBUNE

Les entreprises possèdent des masses d'informations, qu'elles exploitent avec plus ou moins de réussite en ayant recours à des solutions de gestion de contenus : CMS, GED et moteurs de recherche. Parmi ces solutions, les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) sont à ce jour les plus intéressantes, voire les plus performantes.

Dans un RSE, les utilisateurs peuvent accéder directement à la bonne personne qui possède le savoir recherché et ainsi tirer parti de son expérience, en allant au-delà de l'exploitation des données et

documents produits par l'auteur ou bien le groupe de personnes évoluant dans le même écosystème.

Reste à anticiper une question essentielle : in fine, qui peut avoir accès à quelle donnée ?

### LES RAISONS D'UN SUCCÈS

En combinant une gestion de contenus et une messagerie, une entreprise pouvait estimer avoir mis en place un dispositif suffisant, etc. Mais c'était avant l'arrivée du "2.0", qui privilégie le participatif et renforce considérablement l'implication de ses acteurs.

Grâce à cette approche on augmente l'efficacité de la capitalisation des connaissances de l'entreprise en s'appuyant non seulement sur le capital documentaire mais aussi sur le capital humain.

Le principal point faible d'une telle approche est bien sûr un bouleversement des habitudes : les utilisateurs doivent apprendre à mieux collaborer sous un angle transverse. Une telle transition doit donc être impulsée au plus haut niveau de l'entreprise pour conduire ce changement de culture.

### RÉSEAUX SOCIAUX ET RSE : QUELLES DIFFÉRENCES ?

Lorsqu'il s'agit de concevoir un réseau social d'entreprise, les créatifs s'inspirent beaucoup des leaders du Web 2.0 : Facebook, Twitter, Google+, etc. Autant d'approches pleines de concepts reconnus et innovants, à même de favoriser l'intérêt pour un RSE et son adoption par les internautes.

Car qui distingue le plus un RSE de son alter-ego destiné au grand public, c'est la confidentialité des données. Ici, il n'est pas seulement question de "limiter" la portée de certaines informations, mais bien de réussir le tour de force d'établir des canaux sécurisés qui permettent de **transcender les habilitations hiérarchiques, tout en respectant les limitations d'accès propres à certaines informations** : les RH voudront parfois s'adresser exclusivement aux seniors, aux personnels d'un site particulier ; les spécialistes d'un métier devront parfois partager des informations avec leurs seuls homologues, etc. Les exemples sont nombreux.

### LES COMMUNAUTÉS : UNE VRAIE RÉPONSE... MAIS ENCORE INSUFFISANTE

Une réponse a été trouvée il y a déjà longtemps, par le biais de la notion de "communauté" : une communauté est un espace d'échange. Ses membres peuvent échanger à loisir dans le cadre de leurs intérêts communs, sans interférer avec d'autres communautés, ni publier des informations aux non-membres (à moins de le déclarer explicitement). Pour désigner ce genre d'espace, on parle parfois "d'intranet collaboratif".

Même si les espaces collaboratifs gardent toute leur pertinence, cette approche date d'avant l'avènement du réseau social "à la Facebook", centré sur le profil de l'utilisateur et sur sa liste de contacts. Or, une liste de contacts n'est pas et n'a jamais été sécurisée : ceux qui ont déjà reçu des e-mails qui ne leur étaient pas destinés le savent bien.

Doit-on pour autant abandonner l'idée d'un RSE centré sur l'intranete ? Certainement pas. Ce n'est pas un

hasard si le Web 2.0 a révolutionné Internet. Transposés au monde de l'entreprise, les avantages d'une telle approche sont considérables en termes d'appropriation, de communication, de dynamisme et d'innovation, ou de retours d'expériences.

#### LA CONFIDENTIALITÉ DES INFORMATIONS AU CŒUR DU RSE 2.0

Pour contourner cette difficulté, il conviendra donc de prendre en compte les problématiques de confidentialité dès la conception du RSE 2.0.

En premier lieu, on retiendra deux approches complémentaires :

- La présence d'un système de contrôle d'accès sur chaque contenu publié
- Le respect de quelques bonnes pratiques lors du partage d'information : "pointer" sur le contenu plutôt que le recopier de manière à tirer profit du système de contrôle d'accès dans tous les cas ; retirer automatiquement de la liste de diffusion d'un partage les collègues qui n'auraient pas l'autorisation de lire cette information ; etc.

On pourra également choisir de se baser sur une suite logicielle autorisant à la fois une couverture fonctionnelle et une sécurisation des informations ad hoc. Parmi celles-ci, on peut citer Microsoft SharePoint, Liferay Social Office, Oracle WebCenter Interaction, Alfresco Share ou encore RedHat EPP / eXo Platform. Un benchmark peut être établi en amont, en regard des priorités, des exigences et des objectifs principaux attendus par l'entreprise, afin de retenir la meilleure solution.

Dans tous les cas, et à condition que la confidentialité des informations soit respectée, l'arrivée d'un RSE 2.0 dans une entreprise représente toujours une opportunité rare de passer d'une gestion des savoirs à une gestion des savoir-faire.

**Nicolas Grué, Senior Consultant e-Business, Gfi Informatique**



**iPhone 5 vendu à 17 € !**  
MadBid propose des iPhones aux enchères à des prix fous comme 17 €. Nous avons testé...  
» Cliquez ici



**Meetic N°1 des Rencontres**  
Toutes les femmes célibataires sont sur Meetic. Inscrivez-vous vite, c'est Gratuit !  
» Cliquez ici

**5%**

**Livret d'Épargne à 5%**  
Profitez d'une épargne performante au taux de 5% garantis jusqu'à 100 000€ !  
» Cliquez ici



**Trader 40000€ avec 100€ ?**  
Avec iFOREX découvrez le trading avec effet de levier pour optimiser votre dépôt!  
Marché risqué  
» Cliquez ici

Publicité Ligatus

**L'USINENOUVELLE.com**, leader de l'information professionnelle B2B vous propose de découvrir l'actualité économique et industrielle des secteurs automobile, aéronautique, btp, défense, énergie et développement durable, métallurgie, télécoms et des nouvelles technologies.

Les sites du groupe Infopro Communications :

- Actualité environnement avec [Journaldelenvironnement.net](#)
- Offres d'emploi, formation continue et actualité emploi avec [Emploi-pro.fr](#)
- Actualité chimie et actualité pharmaceutique avec [Chimie & Pharma](#)
- Organisation de séminaires avec [Bedouk.fr](#)
- Actualité assurance avec [Argusdelassurance.com](#)
- Grande consommation avec [LSA-conso.fr](#)
- Nouvelles technologies avec [Industrie & Technologies](#)
- Fichiers industrie avec [Infopro Data](#)

**INFOPRO**  
COMMUNICATIONS

Les sites de nos partenaires :  
Éditions avec [Dunod](#)  
Emploi avec [Emploi-pro](#)  
Entretien auto avec [ReparMax](#)

## Réseaux sociaux d'entreprise : les solutions KM ont-elles encore un avenir ?



Les RSE se dotent de fonctions en gestion de connaissances alors que les solutions KM tentent de se socialiser. L'un va-t-il cannibaliser l'autre ?

Qu'elles s'appellent blueKiwi, IBM Connections ou encore Yoolink, les solutions de réseaux sociaux d'entreprise (RSE) ou de "collaboratif social" sont de plus en plus nombreuses à mettre en avant leurs capacités en matière de gestion des connaissances.

C'est sans doute tout sauf le fruit du hasard. Car dans de nombreux pays en effet - et tout particulièrement en France - les problématiques de *Knowledge Management*, ou KM, sont prises à bras-le-corps par les entreprises depuis de longues années. En se positionnant sur ce créneau, les éditeurs de RSE mettent donc une corde supplémentaire - et bienvenue - à leur arc. Encore faut-il que les fonctions KM proposées soient complètes, ce qui est loin d'être une mince affaire.

"Communiquer, échanger ou organiser des événements sont les fondamentaux des RSE, mais structurer, classer, hiérarchiser et assurer le *workflow* sont ceux des solutions KM, et aucun RSE ne pourra être identifié comme un outil KM s'il n'intègre pas ces fonctions de base", prévient Jean-Luc Abelin, Knowledge Manager au sein de Lafarge.

"Il y a encore très peu de sémantique dans les RSE et les systèmes de recommandations disponibles sont loin d'avoir montré leur efficacité, là où les solutions KM n'ont plus rien à prouver en termes de thesaurus, d'ontologies et de capacités d'analyse discursive", fait savoir de son côté Ali Ouni, PDG de Spectrum Group.

### **Au RSE le conversationnel et le relationnel, et au KM la structuration des savoirs critiques**

Aujourd'hui, force est de constater que les solutions de réseaux sociaux d'entreprise ne se positionnent pas de façon aussi poussée sur ce terrain. Mais c'est loin d'être le seul handicap qu'elles doivent surmonter.

"Les RSE doivent respecter une certaine gouvernance de l'information afin que les contenus restent utilisables et transposables sans risques d'erreur. Car, dans une entreprise, le nombre d'experts sur un sujet étant limité. Or, un RSE très ouvert où chacun fait ce qu'il lui plait peut engendrer la publication de contenus erronés, et parfois même de grossières erreurs", alerte Jean-Luc Abelin.

Dès lors, peut-on dire que les RSE ont perdu la guerre face aux solutions historiques en gestion des connaissances ? Rien n'est moins sûr.

"Le principal, c'est que la solution RSE que l'on choisit réponde aux attentes KM de l'entreprise et que les fonctionnalités proposées collent aux objectifs et à l'utilisation que l'on souhaite en faire. Dans notre cas, Knowledge Plaza a répondu à nos attentes mais il semble que dans ce domaine Alfresco soit aussi une bonne solution", tempère Jean-Luc Abelin de Lafarge.

En parallèle, on observe également un glissement des solutions en gestion des connaissances vers le réseau social d'entreprises. C'est le cas par exemple de Knowings, qui lorgne depuis plusieurs mois vers le RSE et cherche à se positionner dans ce qu'il appelle l'ère du "KM hybride". Sans toutefois parvenir (mais sans doute n'est-ce pas là sa volonté) à se hisser au niveau des cadors du RSE sur des aspects liés à la gestion du conversationnel, du relationnel et du flux d'activité.

Avec chacun leur spécialité, les solutions spécialisées en gestion des connaissances et les réseaux sociaux d'entreprise n'auraient donc, a priori, aucune raison de se cannibaliser et entraver leur avenir mutuel. "Une solution KM est orientée autour de l'acquisition de connaissances formelles là où le RSE permet de fluidifier la circulation de l'information", résume ainsi Ali Ouni.

March 14, 2012

## Quelques pistes pour le futur des réseaux sociaux d'entreprise

Viewed 355 times

A regarder de plus près l'évolution des réseaux sociaux et l'utilisation des outils numériques dans la société, et outre l'aspect mobile déjà exploité par beaucoup et qui est maintenant une certitude, 3 grandes tendances semblent concerner les réseaux sociaux d'entreprise :

- **L'ouverture progressive**: l'ouverture aux parties prenantes et partenaires de l'entreprise semble se profiler. Certaines entreprises décideront d'aller jusqu'à ouvrir leur réseau social aux clients, aux consommateurs voire au grand public. L'objectif de cette démarche est l'optimisation de la co-création et le développement du lien par un dialogue ouvert entre les acteurs clés de l'entreprise et ceux de l'écosystème. Outre la volonté de l'entreprise (et le respect des précautions de sécurité), cette démarche est intimement liée avec la montée en compétences des employés « ambassadeur » et la capacité des salariés à s'exprimer en dehors des « murs » au nom de leur entreprise sur leur domaine d'expertise. Si cette tendance commence à se démocratiser dans les réseaux sociaux public, elle n'est encore que marginale mais constitue de l'entreprise ouverte du futur.

- **Le social sera vidéo** : La vidéo comme élément clé du partage de bonnes pratiques, de la communication interne, du storytelling et de l'expression des salariés. La vidéo ne sera pas uniquement un objet de l'échange mais bien le vecteur du contenu. En devenant plus mobile et en étant supportée par des objets connectés, elle peut aussi permettre à tous les salariés (et notamment aux non « connecté ») de pouvoir échanger sur des pratiques et des savoir-faire sans pour autant être confronté à des problématiques de langue et grâce à des interfaces et des supports/objets dynamiques et interactifs.

- **L'intégration avec d'autres fonctions traditionnelles** : comme on a pu le voir avec les réseaux sociaux et le recrutement ou avec les médias sociaux et le marketing, la tendance sera de plus en plus d'avoir un réseau social d'entreprise intégré aux autres activités. Les 3 premières concernées sont

- o la **fusion avec l(es) intranet(s) de communication** : dans un futur proche l'entreprise, ses salariés et leurs réseaux interagiront dans un espace unique construit par de nombreux réseaux (communautés, groupes, cercles,...) dans une logique mélangeant communication et collaboration, information et connaissance. Les flux seront à la fois top-down, bottom-up et bottom-to-bottom. Tous pourront publier à l'ensemble de l'entreprise (représentant l'une des communautés les plus larges), à des réseaux (comme des entités ou des communautés) ou à des personnes.

- o la **gestion des carrières** avec notamment la mise en avant de compétences et d'expériences à l'intérieur du réseau. Même si l'objectif n'est pas de créer une marketplace parallèle ni même de fusionner le SIRH et le réseau social de l'entreprise, le développement des personnes et la gestion des parcours prendra en compte l'action des salariés sur le réseau, les compétences mobilisées ou exprimées dans cet espace et la reconnaissance par leurs pairs de ces compétences ou d'une expertise spécifique. L'ensemble des compétences rattachées à un individu ne sera plus uniquement celui validé par les RH et les managers mais ce rajoutera celui déclaré et validé par ses pairs sur le réseau.

- o le **learning**, avec 2 tendances majeures : le social learning et le gaming. Il semble évident qu'un salarié qui passe une partie de son temps dans des communautés au sein du réseau social d'entreprise à partager des bonnes pratiques et des savoir-faire réalise une action d'apprentissage et qu'il se développe. Cela n'est pour autant jamais pris en compte ni même optimisé par les entreprises dans une logique de formation. Pour autant, cette forme d'apprentissage social par l'interaction entre les membres d'une même entreprise (learning by

networking) va se reprendre et constituera un des usages stratégiques des réseaux sociaux d'entreprise.

La seconde logique d'apprentissage concerne le gaming. Très présent actuellement dans l'apprentissage par les *serious games*, la gamification de l'apprentissage va connaître au sein des réseaux sociaux une forte croissance. On apprendra donc d'une manière ludique et sociale.

L'ensemble de ces évolutions confirme le rôle clé de l'outil de search pour la partie technique et des ressources humaines pour l'accompagnement au changement et les nouvelles compétences/profils.

▪ **Innovations et performance**.....

**p. 76**

- Les RH comme co-leader de la transformation numérique

Nicolas Rolland, *Blog Nicolas Rolland* (<http://nicolasrolland.posterous.com>),  
13 avril 2011

- Les trois piliers de l'innovation

Norbert Alter, *Site web ParisTech Review* ([www.paristechreview.com](http://www.paristechreview.com)),  
11 janvier 2013

- L'approche communautaire en entreprise : source d'innovation et de performance ?

Arnaud Bugeat, *Site web Redsen Consulting* ([www.redsen-consulting.com](http://www.redsen-consulting.com)),  
24 septembre 2012

- Le Networking, une source de performance

*Site web Danone* ([www.danone.com](http://www.danone.com)), avril 2010

April 13, 2011

## Les RH comme co-leader de la transformation numérique

Dans de nombreuses entreprises, la transformation majeure liée à l'émergence des médias sociaux se situe au niveau du marketing, de la communication ou de la fonction commerciale. La plus probante illustration est la révolution apparue dans le marketing avec l'arrivée du digital marketing via les blogs ou les réseaux sociaux, le management de communautés ou les nouvelles connexions aux consommateurs dans les points de vente. Si je suis sûr que les fonctions marketing, communication et commerciale doivent être révisées au regard du nouveau paradigme centré sur le consommateur et non sur l'entreprise, les marques ou le produit, je suis également convaincu que les principaux leviers de transformation se trouvent au cœur des RH. De toute évidence, le rôle des RH est beaucoup plus stratégique et plus important que certains des acteurs pensent. Il est la clé pour de nombreuses raisons:

Premièrement, alors que le marketing s'attache à regarder les évolutions du marché et des comportements des consommateurs, les ressources humaines, à travers la prospective sociale, sont capables de percevoir les grandes tendances de la société dans un sens plus large et d'aider les entreprises à comprendre le rôle des réseaux sociaux dans bien des domaines. Cette approche sociologique fournit une compréhension qualitative des usages des réseaux sociaux par la population et détecte les nouvelles tendances. La prospective sociale est aussi le levier pour les RH afin de renforcer leur compréhension sur les attentes de la nouvelle génération, leurs aspirations ou leurs motivations et le sens qu'ils donnent au travail et à la relation à l'entreprise ainsi que leur façon de consommer.

Deuxièmement, les ressources humaines sont responsables de développer l'organisation. Or, transformer des fonctions est un sujet d'organisation, en termes de (a) structure et de coordination, de (b) compétences, (c) de profils, de (d) développement et de (e) carrière.

(A) Structures et coordination: l'émergence de nouvelles activités dans le domaine du marketing et de la communication implique des changements dans l'organisation avec notamment la création de nouveaux postes/activités (new medias, digital marketing,...) et surtout avec de nouvelles relations étroites entre ces 2 départements. Il y a la nécessité de développer de nouveaux modes de coordination pour que l'entreprise communique d'une manière cohérente au niveau corporate ainsi qu'avec les KOL, Bloggeurs, .... Les RH ont à créer les conditions pour ce changement se produise et faciliter ces nouveaux modes de fonctionnement.

(B) Compétences: la manière de communiquer aux consommateurs par le marketing numérique ou au RP/bloggeurs nécessite de définir de nouvelles compétences. Si une partie du travail reste le même, l'essentiel évolue. Se centrer sur le consommateur implique de réfléchir différemment mais aussi de nouvelles méthodes d'analyse ou de nouvelles façons de conduire les études. Les RH ont la capacité et la crédibilité pour diriger la définition de ces nouvelles compétences non seulement pour le marketing mais aussi pour la communication ou les ventes. En effet, l'émergence du marketing digital change la façon dont les entreprises vendent leurs produits et créent des connexions dans les points de vente: les consommateurs sont de plus en plus désireux de trouver de l'information et interagir avec les marques dans le point de vente. Cela exige de nouvelles compétences qui doivent être défini

par les opérationnels et les RH

(C) Profils: avec la fameuse « fiche de poste », les RH définissent non seulement quels sont les besoins, mais aussi les profils des candidats. Il y a là une grande possibilité d'introduire la diversité en termes socio-éducatif. En effet, les personnes recherchées pour le marketing doivent avoir de nouvelles attitudes (compréhension de la société, capacité rédactionnelles, ...) et un style de leadership orienté vers le management en réseau. Le but de ce job est de créer une relation spécifique basée sur une "discussion" en vue d'engager les consommateurs dans l'expérience du produit. Cela peut tout à fait correspondre à des personnes provenant du domaine littéraire, de la sociologie ... et pas seulement des écoles de commerce.

(D) Développement: une des missions des RH est de créer des nouveaux programmes d'apprentissage ou des initiatives de développement des individus sur ces nouveaux métiers (faire grandir en compétences sur les nouvelles méthodes, techniques, attitudes,...). Il est également important d'informer/former le reste de l'équipe de direction sur cette vague de changement dans la façon de réaliser l'activité. Les RH doivent créer les conditions pour faciliter la collaboration et un travail cross-équipes pour rompre les logiques silos et les cloisonnements entre les marques et les lignes métiers. Les consommateurs étant en réseau, il est difficile de répondre par des organisations en silos.

(E) Carrière: quand les individus entrent dans une nouvelle position avec de nouveaux profils ou lorsque l'entreprise crée un nouveau poste, il est intéressant de penser à la gestion de carrière de ces nouveaux entrants pouvant être pour certains atypiques ou rejoindre des positions qui pour l'instant ne se retrouvent dans aucun parcours classique.

Comme on le voit, le rôle des ressources humaines est crucial dans de nombreux domaines concernant la transformation numérique/médias sociaux des entreprises. Ceci explique pourquoi les ressources humaines doivent co-leader, co-construire cette transformation avec la communication, le marketing et le commercial / ventes.

# ParisTech REVIEW:

## Les trois piliers de l'innovation



Norbert Alter / Professeur de sociologie, université Paris-Dauphine / January 11th, 2013

technology adoption    technology and business

*L'innovation ne se réduit jamais à une bonne idée. C'est un processus, qui se joue pour l'essentiel dans l'appropriation de la nouveauté par ceux qui auront à la mettre en œuvre. On a curieusement tendance à négliger cette démarche d'appropriation, ou à ne la considérer que sous l'angle des freins et des obstacles. Comment, au contraire, valoriser et mobiliser les ressources internes des organisations ? En développant une culture de coopération, qui autorise la transgression, et fasse une place à l'émotion.*

**ParisTech Review. Dans une postface récente à L'Innovation ordinaire, vous écrivez que la nouveauté, pour « prendre », ne doit pas être en surplomb par rapport aux pratiques sociales. Mais l'innovation ne consiste-t-elle pas précisément à se dégager de ces pratiques ?**

**Norbert Alter.** Sans doute, mais il me semble que derrière cette idée se cache un double malentendu. Tout d'abord, nous avons tendance à confondre invention et innovation. L'invention, c'est la création de quelque chose de nouveau. Ce peut être le fait d'un seul homme. L'innovation concerne la diffusion de cette nouveauté. Cela renvoie à un processus beaucoup plus large, qui comporte des dimensions sociales, économiques et technologiques. Il ne s'agit pas simplement d'avoir de bonnes idées, et je renverserais volontiers la perspective : une bonne idée, c'est une idée qui est devenue bonne, au terme d'un processus où elle a fait l'épreuve de la réalité, en étant progressivement transformée et parfois transgressée. Il ne faut pas négliger l'importance de cette dynamique d'amélioration, qui est précisément la marque d'une innovation réussie.

Cela nous amène au second malentendu. Vous connaissez, bien sûr, cette expression empruntée à l'anglais, *to think out of the box*, qu'on pourrait traduire par « se dégager du prêt à penser ». Mais en français, sans qu'on y prenne garde, elle a aussi un autre sens : « penser en dehors de l'entreprise ». Or le processus de transformation et d'amélioration progressive dans lequel se joue l'innovation ne peut avoir lieu qu'à l'intérieur de la « boîte », au sein de l'entreprise.

**Pourtant, les dynamiques d'innovation sont souvent externalisées : on organise des séminaires de créativité à l'extérieur, on crée des start-up, ou encore on fait appel à des consultants.**

Vous avez raison, et c'est même spectaculaire si l'on prend l'exemple des innovations dans

le domaine de l'organisation. On observe aujourd'hui une divergence grandissante entre la conception de l'organisation et sa pratique. Les états-majors achètent à prix d'or une belle organisation – il y a là un goût presque esthétique : l'idée de la perfection formelle est présente depuis Taylor, et elle trouve aujourd'hui une traduction dans les Powerpoint des consultants. Derrière tout cela, il y a l'idée que si c'est beau, ce sera bon, efficace. C'est une idée fautive. J'insiste : une idée ne devient bonne qu'en se déformant au contact de la pratique.

Or nous avons beaucoup de mal à accepter cette déformation, et à reconnaître qu'elle a de la valeur. Observons ce qui se passe une fois qu'a été prise la décision d'adopter une nouvelle organisation. On demande aux managers de l'aval, de proximité, de la mettre en œuvre. Mais on ne se donne pas les moyens de repérer la déformation qu'ils doivent lui faire subir. S'ils échouent, c'est de leur faute ; s'ils réussissent, c'est que l'organisation est bonne. Et quand un problème apparaît, au lieu d'améliorer l'organisation avec eux, sur la base d'un échange, on fait venir un autre consultant. Il y a ici une indifférence profonde, presque militante, pour les frottements du monde réel et pour les ressources internes de l'entreprise.

Dans la façon dont les managers de proximité rendent compte de leur travail, il y a une formule qui revient fréquemment et sur laquelle on ne s'arrête pas suffisamment. « Je suis là, disent-ils, pour donner du sens. » Est-ce à dire que le sens fait défaut, voire qu'il y a des décisions insensées ? Ou, plus simplement, que ce qu'on leur demande d'appliquer ne fait pas sens à leurs yeux ? La question mérite d'être posée, et elle renvoie au rôle des croyances dans la vie des organisations. On le sait, les décisions fonctionnelles sont souvent fondées sur des croyances. Par exemple, on recrutera uniquement des gens qui ont tel ou tel parcours, sans se demander pourquoi. On retrouve un phénomène analogue dans les choix d'organisation : aujourd'hui, on met du matriciel partout. Or parfois c'est moins efficace qu'une bureaucratie intelligente !

D'une façon générale les croyances ne permettent pas d'apprendre. Même quand elles se cachent sous le masque des « bonnes pratiques », elles tirent peu parti de l'expérience. Or c'est peut-être le vrai grand défi du management : apprendre à regarder la réalité des choses.

**C'est ce qui fait la force, parfois, des autodidactes, ou des trajectoires sociales inattendues. N'est-ce pas l'une des leçons de votre dernier livre (La Force de la différence, 2012), qui s'intéresse aux parcours de patrons atypiques ?**

En effet, même si au fond c'est une qualité que l'on retrouve chez tous les grands dirigeants. Un des patrons interrogés pour écrire ce livre me disait ainsi : « J'ai horreur des GPS. Quand on circule avec un GPS, on ne regarde pas le paysage, on ne remarque pas la signalisation, et comme on ne se perd pas on ne demande jamais son chemin aux autres. » Quelle belle parabole, n'est-ce pas ? C'est précisément ainsi qu'il a réussi : sa force, cela a été d'identifier des chemins à partir du discours des « indigènes », c'est-à-dire de ceux qui font, et non à partir de technologies de gestion. Bien sûr, il y a dans son entreprise des tableaux de bord et même des Powerpoint, mais il ne se fait pas dicter ses décisions par des outils de gestion ou des conventions sociales.

Il est essentiel, pour un dirigeant et plus largement pour une organisation, de ne pas se couper de la réalité. Et c'est un enjeu central que de travailler sur les représentations des uns et des autres, de faire circuler les représentations, de les échanger, de façon à partager la réalité. Une organisation qui ne partage que des croyances court à l'échec.

**Cette logique de partage et de coopération peut s'étendre aux clients : dans les industries numériques par exemple, ce qu'on nomme l' « expérience utilisateur » est désormais placée au centre des process d'innovation, et cette façon de procéder se diffuse aujourd'hui rapidement.**

Sans doute, et c'est un phénomène à considérer de près, même si on parle ici d'innovation dans le domaine des produits, et que cela concerne moins les innovations dans le domaine de l'organisation.

De fait, c'est bien souvent au moment de l'utilisation que les enjeux apparaissent. C'est dans ce contexte qu'une vision intégrant la temporalité du processus prend tout son sens. Et c'est alors que l'on mesure la qualité d'une organisation, c'est-à-dire sa capacité à faire circuler l'information, à partager les problèmes et les réussites, à faire coopérer ses différents acteurs, ses différents services.

J'observerai à ce propos que le phénomène auquel vous faites référence peut créer des tensions : par exemple, dans certaines entreprises, le marketing prend le pouvoir sur la conception, et pas toujours pour le meilleur. Il serait d'ailleurs illusoire d'espérer se débarrasser des tensions au sein du processus d'innovation. La question est bien plutôt d'éviter qu'elles ne bloquent tout.

**Comment alors favoriser ce que l'on appelle parfois une « culture d'innovation » ?**

C'est sans doute la question centrale aujourd'hui. Si elle se pose c'est que nous sommes au croisement de deux cultures managériales.

D'un côté, le langage utilisé aujourd'hui en entreprise a tendance à valoriser la créativité des salariés. La communication corporate s'est emparée du sujet, et les RH en ont fait une compétence. Mais d'un autre côté on a tendance à l'écraser dans des process et à l'externaliser. Or il faut le répéter, ce n'est pas en dehors des organisations, mais en leur sein que se niche la créativité et qu'elle doit se nichier. Au fond, la tendance actuelle à externaliser la créativité ne fait que reproduire un des traits de l'organisation scientifique du travail – le taylorisme – qui consistait à la localiser, dans les fameux « bureaux des méthodes ». Ils ont aujourd'hui disparu, mais l'esprit dans lequel ils se sont développés est toujours vivant.

On a beau célébrer la créativité des salariés, on a conservé l'habitude de penser l'innovation sous l'angle de la conception, et non de la diffusion. Cette approche conduit à mettre l'accent sur les méthodes. C'est une réponse qui a sa pertinence, car bien entendu le but d'une entreprise n'est pas de laisser s'épanouir tous azimuts la créativité de chacun. Nous sommes dans des organisations, qui fonctionnent avec des procédures. Mais l'approche « méthodique » de l'innovation trouve ses limites dans sa difficulté à prendre en compte un point essentiel : l'appropriation, c'est-à-dire la capacité des acteurs –

cadres, salariés, fournisseurs, sous-traitants – à adapter la nouveauté à leurs besoins, ou à leur conception de l'efficacité. C'est pourquoi il faut rappeler ce fait empirique, confirmé par toute l'histoire des innovations : l'innovation, cela se manage d'abord par l'aval, et pas par l'amont.

### **Si l'on vous suit, la coopération joue un rôle déterminant pour la capacité d'une organisation à innover.**

Absolument, et c'est d'ailleurs affaire de bon sens : car les innovateurs sont toujours minoritaires, en tout cas ils commencent par l'être, et plus on trouve d'alliés dans un projet innovant, mieux on supporte d'être en minorité.

Mais à cette coopération horizontale, entre collègues, doit s'ajouter une coopération verticale, hiérarchique, dont l'un des enjeux est la capacité de la hiérarchie à admettre une part de transgression. On ne peut pas innover sans transgresser les règles : les patrons innovants sont des personnes qui peuvent supporter la transgression des règles, la prise de risque.

Plus largement, l'entreprise innovante se définit de plus en plus par sa capacité à partager.

### **Partager de l'information ?**

Oui, bien sûr, mais pas seulement. J'évoquais tout à l'heure l'importance de « partager une réalité ». Cela implique des échanges bien plus complexes et bien plus riches, qui engagent non pas simplement des relations fonctionnelles, mais un véritable lien social. La coopération ne se réduit pas, loin s'en faut, à envoyer ou recevoir des informations. Elle se joue dans d'autres formes d'échanges, qui ne se laissent pas réduire à des procédures ou à des méthodes. Par exemple, quand nous coopérons, nous partageons des émotions, et c'est quelque chose de capital. Les émotions sont précisément au cœur de notre relation au réel. Partager les émotions, ce n'est pas seulement ouvrir la voie à une coopération. C'est partager la réalité.

Le partage des émotions est un moment particulier d'échange, et les organisations se nourrissent de ces échanges. Lors d'un moment d'émotion, on échange beaucoup de choses. On se touche, on se dévoile, on met en commun quelque chose, et ce faisant on ouvre la possibilité de faire circuler tout ce qui constitue la coopération. On se donne des informations hors procédures (y compris des rumeurs ou des légendes), du temps, de la réputation, on se donne parfois même des collaborateurs... En un mot, on se soutient. Les gens n'ont pas attendu le coaching pour se soutenir !

Le partage des émotions a une vraie valeur en entreprise, car il remplit des fonctions essentielles. Il crée du collectif. Non pas un collectif abstrait, ou défini prosaïquement par des intérêts partagés, mais un collectif sensible, et c'est précisément là que se niche le sens – la signification des choses ou des relations. On a souvent tendance à privilégier une lecture « cognitiviste » du sens, qui le réduit à quelque chose d'intelligible, de décomposable. Mais le sens, c'est aussi ce « je ne sais quoi », d'ordre symbolique et affectif, qui nous relie à une équipe, à une organisation, qui fait qu'on n'accomplit pas une tâche machinalement, ou sans conscience, mais qu'on y met du cœur.

Ce qui me frappe aujourd'hui, et cela rejoint nos remarques sur l'externalisation de la créativité, c'est un phénomène étrange que l'on pourrait désigner comme une externalisation du lien social. Les entreprises ont une tendance de plus en plus marquée à éradiquer les zones et les temps dits « morts », où se joue justement ce partage de l'émotion, indispensable à la vie d'une organisation. Et parallèlement, on organise à l'extérieur des séminaires d'intelligence émotionnelle... ou on propose du coaching !

**C'est peut-être que les entreprises, tout comme d'ailleurs les théories du management, ont du mal à donner sa juste place à l'émotion : soit on l'ignore, soit on la survalorise en produisant une image fictive, enthousiaste, du collectif de travail. D'où vient, selon vous, cette difficulté à la prendre en compte ?**

Il faut revenir, je crois, aux fondements de la pensée managériale, qui reposent sur l'individu. C'est relativement nouveau. L'organisation scientifique du travail, qui s'est développée dans la première moitié du XXe siècle, avait tendance à ignorer les caractéristiques propres de chaque individu, pour en faire un simple opérateur. L'émotion était hors champ, en quelque sorte ; au pire, elle venait parasiter la production. La pensée managériale qui domine aujourd'hui s'est développée contre cette vision mécanique du travail humain, en remettant au centre du jeu l'individu. Avec deux dimensions : il est vu comme un sujet mobilisant ses affects pour définir son comportement ; et la qualité de son travail dépend de sa motivation, qui devient un enjeu central.

Cela n'est pas sans conséquences. Car ce salarié « émotif », il ne s'agit pas simplement de bien le payer, mais de le rendre heureux, comme le suggérait en janvier 2012 un numéro de la Harvard Business Review (*The Value of Happiness: How Employee Well-Being Drives Profits*). En un sens, c'est un progrès. Mais ce recentrement s'est fait d'une façon caricaturale : l'idée qu'on se fait des émotions, dans ce contexte, c'est qu'en mobilisant la part constructive des affects on arrive à développer le potentiel des opérateurs. On a affaire ici à une vision instrumentale de l'émotion. Et la couverture de la revue le montre bien : au lieu d'un visage humain, on a un smiley.

Les travers de cette approche sont nombreux. En particulier, cela amène à « psychologiser » les rapports de travail, ce qui peut amener de graves incompréhensions quand cela se passe mal. La diffusion extraordinaire d'une notion comme le « harcèlement moral » en témoigne : au lieu d'envisager la réalité complexe et parfois conflictuelle des situations de travail, on les réduit aux manifestations de personnalités perverses. Non pas que les harceleurs n'existent pas ; mais dans l'immense majorité des cas ce n'est pas cela qui est en jeu. Symétriquement, on va faire de l'« intelligence émotionnelle » une compétence-clé, possédée par certains individus et non par d'autres. Or là encore c'est une vision très réductrice, et même fautive.

### **Comment sortir de ces représentations ?**

En posant différemment l'équation. L'émotion, ce n'est pas quelque chose qui appartient à l'individu et à lui seul, tout comme ce n'est pas quelque chose qu'on peut gérer ou manager. L'émotion émerge des rapports sociaux et elle se partage.

C'est précisément ce que montrent les travaux des psychologues sociaux : quand on

ressent une émotion très forte, on peut difficilement la garder pour soi. Cela vaut aussi bien pour les plus douloureuses – avoir affaire à un client désagréable, perdre un proche ou voir s'écrouler les tours du World Trade Center – que pour les bonheurs ou les succès. Nous sommes, fondamentalement, une espèce sociale qui demeure fondée sur des dimensions archaïques, et ce n'est pas parce que nous sommes en costume cravate que nous cessons d'y appartenir.

More on paristech review

On the topic

L'innovation rapide By Nicolas Bry on February 29th, 2012

Le Modular Design, clé de l'innovation rapide? By Nicolas Bry on May 23rd, 2012

Le management saisi par les jeux By Knowledge@Wharton on December 12th, 2011

Vers une élaboration ouverte de la stratégie? By McKinsey Quarterly on May 25th, 2012

La pyramide inversée de monsieur Nayar By ParisTech Review on June 2nd, 2011

La révolution invisible de l'industrie automobile By Rémi Maniak on September 20th, 2012

By the author

Les trois piliers de l'innovation on January 11th, 2013

ParisTech  
**REVIEW:**

This content is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License  
You are free to share, copy, distribute and transmit this content



73 rue Sainte-Anne 75002 Paris, France - Email : [contact@paristechreview.com](mailto:contact@paristechreview.com) / Landline : +33 1 44 50 32 89

# L'approche communautaire en entreprise : source d'innovation et de performance ?

sept 24, 2012  
arnaud.bugeat

La mise en place de réseaux sociaux dans nos entreprises et organisations est à la mode.

Cette initiative, dont l'origine est souvent attribuée la Direction des systèmes d'information ou la Direction de la communication, vise généralement à décloisonner et permettre aux collaborateurs d'interagir sur un fond documentaire ou avec d'autres acteurs et partenaires de l'entreprise.

Sur le terrain, il n'est pas rare de rencontrer des approches technologiques, qui consiste à faire le choix d'une solution et penser que l'offre de services va susciter le besoin et les usages.

Or la plupart du temps, cette stratégie conduit à un échec.

La mise en place d'un réseau social ou d'une approche communautaire au sein d'une organisation ne sera une réussite qu'en identifiant au préalable :

- la culture d'entreprise impulsée par la direction générale
- le niveau de maturité de l'entreprise face à ces pratiques
- les axes ou vecteurs de progrès pour améliorer les performances et l'efficacité du collaborateur dans son activité quotidienne

En s'interrogeant sur ces différents axes, les porteurs du projet pourront adapter leur stratégie de mise en place et effectuer un déploiement orienté vers l'efficacité et le pragmatisme.

## **L'approche communautaire, culture et maturité des entreprises**

La culture d'entreprise constitue un premier axe d'analyse avant la mise en place d'une démarche collaborative transverse de type communautaire ou de réseau.

Avant d'aller plus en avant, il nous faut définir ce qu'est une approche communautaire :

L'approche de type réseau social ou communautaire n'est pas la seule approche possible pour résoudre une problématique ou pour devenir support à l'innovation

Le tableau suivant décrit les différentes formes de collaboration :

	<b>Communauté de pratique</b>	Groupe projet	Structure formelle
<b>Fonction</b>	Construire et échanger du savoir; accroître la compétence des membres	Accomplir une tâche précise	Fournir un produit ou un service
<b>Liens</b>	Cooptation; intérêt/passion pour un thème; nécessité de résoudre un problème récurrent	Tâches choisies et affectées par le management	Toute personne affectée à une unité organisationnelle donnée et qui dépend du même manager
<b>Frontières</b>	Floues	Assez claires	Claires
<b>Motivation</b>	Passion, engagement et identification à l'expertise à la base de la pratique professionnelle	Objectifs et étapes du projet; habituellement limitée	Objectifs liés à la tâche et aux exigences du poste (qualification)
<b>Durée</b>	Le temps que dure l'intérêt pour le thème, la valeur et l'intérêt d'apprendre ensemble	Jusqu'à ce le projet où la tâche soient achevés	Tend à être permanente (sauf réorganisation)

Source : Eddie Soulier directeur de recherche

Certaines entreprises, de part leur histoire ou par une volonté managériale, fonctionnent de manière très hiérarchisée ou en silo.

Dans ce type d'organisation, les objectifs et les modes de gestion des ressources humaines sont orientés pour que le supérieur hiérarchique possède une totale maîtrise des actions et des échanges réalisés par les collaborateurs sous sa responsabilité.

Dès lors, la mise en place d'un projet visant à créer de la transversalité et la mise en place de communauté en dehors de toute organisation sera longue et difficile.

La peur de la perte de la maîtrise de la part de la hiérarchie peut générer des freins à la réussite de ce type de projet.

Si la Direction Générale souhaite initier ce type d'approche, elle doit alors avoir conscience qu'un effort important et de long terme sera nécessaire pour bénéficier des gains.

A l'inverse, pour les entreprises dont le mode managérial est orienté projet, l'effort nécessaire pour mettre en place une approche réseau et communautaire sera moindre. En effet, la responsabilisation individuelle nécessite d'accélérer les interactions entre les acteurs pour atteindre l'objectif commun.

### **Recherche de performance et d'efficience**

Le réseau social n'apporte rien à l'organisation s'il ne répond pas à des objectifs et des besoins métier.

La stratégie de mise en œuvre doit s'appuyer sur des business cases et des processus métier pour lequel le réseau social apporte une valeur ajoutée mesurable.

La construction des cas d'usages s'appuyant sur une phase de recueil des besoins est une étape préalable nécessaire à la réussite d'un tel projet.

De cette manière, il est possible d'identifier les sponsors du projet, d'initier la phase de conduite du changement, de proposer un ou des pilotes ainsi que les indicateurs de réussite et de performances

visés.

L'hypothèse de départ de cet article est la suivante : l'approche communautaire est source d'innovation et de performance.

Nous pouvons nous interroger sur ce postulat.

L'approche communautaire, un support à l'innovation : Pourquoi ?

L'approche communautaire serait un moyen de catalyser les idées et d'être une source d'innovation.

On peut s'interroger sur les raisons de ce constat :

- la communauté n'est pas en lien avec l'organisation de l'entreprise
- la communauté se constitue par cooptation
- le leader de la communauté n'est pas un responsable hiérarchique
- la communauté vise à résoudre une problématique
- la communauté n'est pas hiérarchisée et favorise l'expression

Ces éléments constitutifs d'une organisation communautaire apportent un début d'explication.

En effet, la communauté s'organise sur l'impulsion de leaders souhaitant résoudre une problématique commune complexe.

Ces leaders se rapprochent pour s'enrichir mutuellement et cristallisent autour d'eux un ensemble de personnes apportant des complémentarités au noyau communautaire.

La motivation n'est pas impulsée par une demande expresse de la hiérarchie mais bien par une volonté commune et partagée des acteurs de la communauté.

La structure communautaire est donc en dehors de l'organisation ce qui offre un sentiment de liberté et une ouverture d'esprit propice à l'innovation.

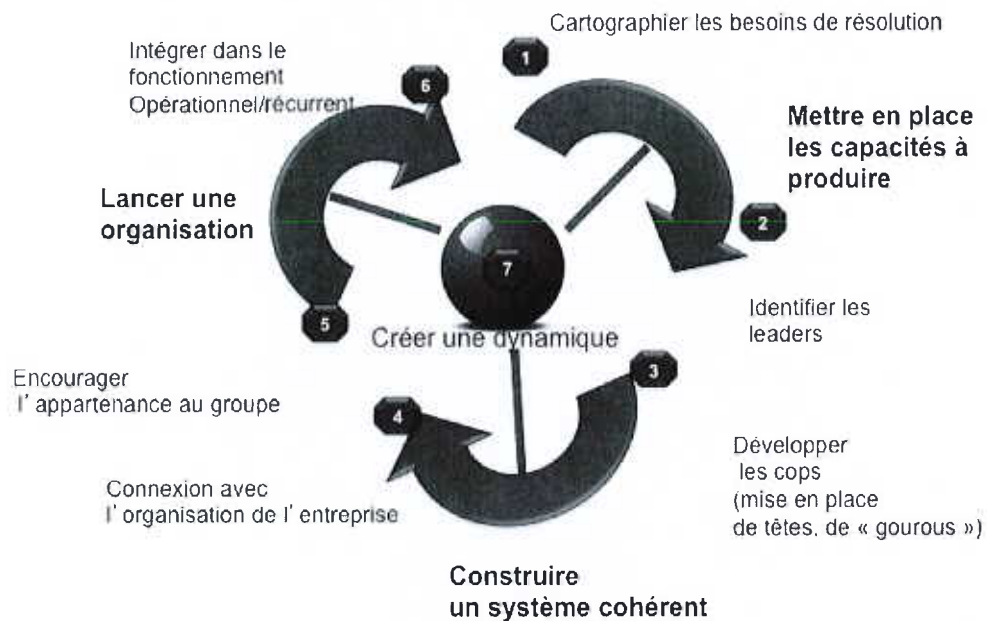
La dynamique de la communauté offre des rencontres interindividuelles qui auraient été plus difficiles dans un autre mode organisationnel.

Ces profils apparemment éloignés se découvrent des complémentarités ce qui élargit le potentiel d'innovation et de résolution.

L'organisation communautaire peut être une source d'innovation sous condition d'avoir une dynamique forte.

Comment mettre en place et dynamiser une communauté ?

**Mettre en place et dynamiser les communautés : les étapes à suivre**



source : Eddie Soulier directeur de recherche

Le schéma précédent décrit comment initier une communauté.

- *Cartographier les besoins de résolution* : avant toute initiative d'organisation, il est préalablement nécessaire d'identifier les besoins de résolution de problématiques fortes. Une problématique peut être une difficulté ou une volonté d'innover.
- *Identifier les leaders* : Les problématiques cartographiées, toute la dynamique initiale de la communauté est portée par les leaders. Il nous faut donc les identifier, les sensibiliser, les valoriser.
- *Connexion avec l'organisation de l'entreprise* : La communauté existe en dehors de l'organisation par la simple volonté des leaders. Il est nécessaire de trouver les méthodes pour l'organisation de valoriser cette dynamique tout en maintenant un degré de liberté et de choix important. L'organisation ne doit pas avoir la volonté de maîtriser la communauté mais d'apporter son support et valoriser ses participants.
- *Encourager l'appartenance au groupe* : Le sentiment d'appartenance est une condition nécessaire à la réussite de ce type de projet. L'organisation et les leaders du groupe doivent participer à la cohésion et la valorisation de cette appartenance.
- *Intégrer dans le fonctionnement opérationnel/récurrent* : Le lancement de la communauté effectué, des rituels doivent être mis en place pour permettre un fonctionnement en mode « croisière », récurrent et opérationnel.

## Conclusion

La communauté n'est pas le seul mode organisationnel possible. Le groupe, le projet, la structure formelle peuvent apporter une réponse selon l'objectif métier et la culture interne.

Le porteur du projet devra donc s'interroger sur ces axes avant toute initiative communautaire.

La mise en place d'une organisation communautaire peut être source d'innovation et de performance. Cette organisation « agile » ne peut fonctionner si la culture d'entreprise ou l'organisation permet cette liberté, portée par le top management. Une entreprise organisée en silo ou très hiérarchisée devra fournir des efforts beaucoup plus importants pour mettre en place et obtenir des résultats probants.

## **Le Networking, une source de performance**

*Dernière mise à jour en avril 2010*

### **Une attitude culturelle pour l'entreprise**

:: Le partage de l'information est un élément clé de la performance économique des grandes entreprises et du développement des individus. Depuis 2003, Danone a développé la «networking attitude», une dynamique d'échange entre les managers afin de favoriser le partage des bonnes pratiques d'une filiale à l'autre, directement entre managers, sans nécessairement passer par les circuits hiérarchiques classiques.

Levier de performance économique indispensable pour Danone dans son ambition de devenir « the fastest food moving company », le networking, consiste à mettre en relation des personnes qui ont expérimenté des bonnes pratiques (les «givers») et des personnes qui en ont besoin (les «takers»).

### **Favoriser le networking**

:: Dans un premier temps, le networking s'est développé à travers la mise en place d'événements et de rencontres spécialement imaginés et mis en scène pour créer des occasions d'échange, notamment en mettant en place une atmosphère ludique pour avancer sur les projets en cours.

Progressivement, le networking franchit chez Danone de nouvelles étapes avec l'ambition d'associer à la démarche, en plus de tous les managers, les employés et partenaires extérieurs. Ainsi, la *networking attitude* s'est récemment enrichie des « *learning expeditions* » : des immersions dans d'autres entreprises, différentes et particulièrement innovantes.

Axe prioritaire de la politique RH de l'entreprise, le networking se nourrit de l'arrivée des outils et fonctionnalités du 2.0. Ainsi, Danone a lancé son Who's Who appuyé sur les possibilités offertes par le web 2.0. Cet outil agit comme un véritable réseau social au sein de

l'entreprise, permettant à chacun des collaborateurs d'exposer son parcours, son expérience, et d'évoquer les projets auxquels il participe. Tout manager peut repérer en quelques instants si un collaborateur ailleurs dans le monde a développé des solutions répondant à sa question du moment et échanger pour partager les solutions mises en œuvre.

La mise en place récente du projet Dan 2.0 a permis de faire grandir à l'intérieur du groupe un ensemble d'outils (blogs, chat, vidéo, wiki) qui réduisent encore la distance entre les différentes unités du groupe. Bien utilisés, ces outils permettent d'augmenter la réactivité des Danoners et de faciliter les échanges entre eux. Le projet Dan 2.0 est en parfaite synchronisation avec les valeurs de Danone, dont l'organisation refuse le strict top-down.

### **A l'épreuve du terrain**

:: Au total, en 5 ans, plus de 1 000 bonnes pratiques ont été présentées pour être déployées. Par ailleurs, plus de 70 réseaux de partage sont actifs dans tous les domaines d'activité de l'entreprise.

L'objectif est avant tout de gagner en efficacité : le networking constitue un moyen simple de gagner du temps et de limiter les risques, les solutions proposées ayant déjà fait leurs preuves sur le terrain. Les exemples de réussites sont nombreux et touchent tous les métiers du groupe.

Le networking est ainsi à l'origine de quelques-uns des plus beaux succès de Danone, comme cette variété d'Activia aux céréales, inventée pour le petit déjeuner par le Portugal et la Bulgarie et qui s'est en quelques mois exportée dans le monde entier. Ou encore, l'adaptation par Danone Russie d'un alphabet magnétique venu du Mexique qui a permis aux ventes des Danonino de s'envoler. On peut également citer l'adaptation de l'eau pétillante aromatisée avec 0% de calories Ser (Argentine) par Danone Eaux France (Taillefine Fiz) et depuis, également lancée en Belgique ou encore au Royaume-uni.