

Isabelle Reyre
Marc Lippa

e- Management

Comment la révolution
numérique transforme
le management

Préface de
Joël de Rosnay



Consultez nos parutions sur www.dunod.com

© Dunod, 2015

ISBN 978-2-10-072664-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.



À Sophia, qui voudrait déjà être manager,
À Edmond, qui le sera bientôt,
pour qu'ils participent à rendre le monde meilleur.

By 4\$\$!M

Remerciements

Un grand merci à :

- Joël de Rosnay, pour son aimable participation et sa percutante préface ;
- Claire Lippa-Bousquet, pour son soutien de tous les instants et sa patience ;
- Jérôme Pauties et Gaëlle Roudaut, pour leur relecture minutieuse et précise ;
- Christine Lippa et Bernard Bousquet, pour leur généreuse et bienveillante relecture ;
- Jérôme de Vries, pour sa créativité et son efficacité lors de la mise en image des illustrations et de la couverture ;
- Clarisse Giraudet, Marie Sylvie de Longuerue, Vincent Colas, Christophe Coupez, Rémi Kasprik et Patrice Schloesing pour leurs précieux témoignages qui donnent vie à nos préconisations ;
- Clothilde Diet, Laurence Baulande, Valérie Briotet pour leur accompagnement tout au long du projet et leur professionnalisme.

Ce livre n'aurait pu être réalisé sans la complicité amicale d'Izy Behar, les enseignements visionnaires de Michel Germain et les encouragements réguliers de Bernard Baron. Qu'ils soient ici remerciés.

Préface

Le e-management dans l'écosystème numérique

Internet, réseau de communication, est désormais derrière nous. Nous sommes entrés dans un écosystème numérique dont Internet n'est qu'une partie. Cet écosystème en temps réel doit être transposé dans l'entreprise pour favoriser les nouvelles formes de management respectant l'humain et le lien social, comme le propose intelligemment ce livre.

Au cours des dix prochaines années, la compétition se poursuivra entre « pouvoir centralisé » et « pouvoir transversal » dans la société collaborative. On passe en effet, de la société de l'information à la société de la recommandation et du partage. Les réseaux sociaux intègrent la cognition, la coordination et la coopération. La cognition pour trouver la réponse à une question complexe. La coordination pour agir en fonction du comportement des autres. La coopération pour se « réguler » avec l'action des autres. Sur le plan sociétal et politique, la montée de l'intelligence collective laisse ainsi entrevoir une opportunité d'équilibrer la société plus efficacement, en trouvant un compromis entre la régulation par le haut et la co-régulation par le bas. C'est pourquoi, dans ce nouveau contexte de participation collaborative, il est nécessaire, comme le font avec talent Isabelle Reyre et Marc Lippa, de réfléchir aux relations entre les salariés et le management dans l'entreprise. Sur ces bases, comme le démontre leur livre, il est possible de mettre en œuvre des contributions en réseaux, capables d'engager véritablement le dialogue à tous les niveaux hiérarchiques. Dans la gestion des entreprises modernes, l'équilibre entre le contrôle vertical, traditionnel, du management et la participation de la base, demeure essentiel et le sera sans doute encore longtemps. Cet équilibre participatif est valorisé par l'usage d'outils comme l'Intranet 2.0, détaillé par les auteurs, permettant de faire émerger des innovations et des solutions aux problèmes complexes liés à l'évolution de l'entreprise et de son environnement. Or, découverte, invention et innovation, vont à l'encontre de la stabilité des idées reçues et des situations acquises. L'innovation dérange. Elle crée des rejets, comme un système immunitaire. D'où l'importance du e-management utilisant les outils adaptés de gestion des contenus, de formation continue, de co-éducation intergénérationnelle, ou dans l'écosystème numérique, de MOOC's (massive online open courses – cours en ligne gratuits ouverts à tous). Les grandes entreprises multinationales se dotent aujourd'hui de tels outils de communication en réseau, importés d'Internet. On voit ainsi apparaître des

Facebooks internes, l'utilisation de Twitter, de Wikis professionnels, de forums participatifs, ou de sites de microblogging. Longtemps considérés comme les outils des « natifs du numérique » (la NetGen) et parfois sous-estimés par des dirigeants et des responsables des ressources humaines, ils trouvent aujourd'hui une place prépondérante dans l'entreprise, se développent sur les intranets et sont utilisés, non seulement par la génération montante, mais aussi par des seniors formés par la NetGen. Ce qui devra inciter l'entreprise, grâce à l'Intranet 2.0 et au e-management, à favoriser les intra-preneurs, c'est-à-dire les créateurs utilisant les outils du numérique pour être capables de faire émerger les innovations dans des écosystèmes innovants. Le mérite de ce livre est d'aborder ces questions sous un angle global, en utilisant une approche systémique, essentielle dans un monde dominé par l'analytique, le linéaire et le séquentiel. Mais il faudra aussi savoir se protéger de « l'infopollution » et de « l'infobésité ». Les dangers du Big Data et de la désinformation sont réels. Pour construire l'Internet de demain, nous avons besoin de plus de sagesse et pas seulement de plus d'information. C'est la voie vers une mondialisation plus humaine.

« Que le meilleur gagne ! » Non pas le plus efficace ou le plus malin, mais le plus humain.

Joël de Rosnay

Conseiller de la présidente d'Universcience

(Cité des Sciences et de l'Industrie, Palais de la Découverte)

Président Exécutif de Biotics International

Introduction

« Rien n'est permanent, sauf le changement. »

Héraclite d'Éphèse

L'expansion des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise a pris ses marques dans les années 1990 avec notamment la mise en place de la messagerie et des premiers intranets. Il aura fallu 20 ans pour voir le changement se propager à grande échelle dans les organisations du travail.

Avec l'arrivée des natifs du numérique dans l'entreprise, la webisation* des services IT et le déploiement du cloud*, la transformation digitale s'impose dans le quotidien professionnel.

Nouveaux outils, nouveaux usages, nouvelles façons de travailler et aussi de manager.

L'objet du présent ouvrage est de montrer comment la e-transformation se traduit dans la réalité des entreprises les plus avancées aujourd'hui et comment accéder à ce changement. L'humain est au cœur de cette évolution. La transformation ne peut s'opérer sans managers engagés, convaincus, promoteurs des nouvelles façons de travailler et eux-mêmes utilisateurs des outils numériques.

La mission du manager est en phase d'évolution profonde : Comment manager ses équipes avec les technologies numériques ? Quelles valeurs promouvoir ? Quels talents mettre en avant ? Quelles compétences solliciter ? Autrement dit : comment e-manager ?

Autant de questions qui se posent aujourd'hui dans l'entreprise, où les hommes sont souvent soumis à des injonctions paradoxales, presque toujours à une pression importante avec peu de temps pour explorer de nouvelles façons de travailler. En faisant usage des outils digitaux, les managers du XXI^e siècle devraient pouvoir libérer les énergies et donner à leurs équipes un avantage compétitif.

Ceux qui n'auront pas pris le risque du changement seront sans doute vite dépassés.

Le périmètre que nous prendrons pour référence est celui de l'intranet, au sens du Web interne à l'organisation, porteur de nombreuses fonctionnalités qui constituent les outils du quotidien pour un nombre de salariés grandissant. Grâce à l'interactivité et la synchronie, les outils numériques permettent une nouvelle façon de travailler. Les plus agiles dans l'usage des outils sont souvent les plus jeunes, mais les seniors maîtrisent mieux les interactions professionnelles et le décodage des

jeux politiques. Les deux générations ont donc à apprendre l'une de l'autre.

Comment allier expérience professionnelle et maîtrise des compétences digitales dans l'utilisation des nouveaux outils digitaux ? C'est ce que cet ouvrage propose d'aborder de manière pratique.

Le cap à franchir est celui de l'usage. On ne peut pas comprendre le potentiel des outils sans les avoir expérimentés soi-même. Une fois la peur de mal faire ou de se tromper dépassée, les managers pourront vite trouver quelles utilisations sont les mieux adaptées à leurs besoins.

En fonction de leur domaine d'expertise, de la culture de leur entreprise ou du secteur d'appartenance de l'organisation, les usages peuvent varier. Surtout, chacun est, au travers de son utilisation propre, créateur et co-créateur avec ses équipes, de nouvelles façons de travailler.

Fonctions sociales, micro-blogging, wiki, forum, outils en temps réel : les exemples qui sont présentés dans l'ouvrage permettront de comprendre comment ces dispositifs sont utilisés pour ensuite pouvoir en trouver soi-même d'autres applications.

Le monde globalisé et en accélération impose un changement de posture pour évoluer de manière agile dans un univers de plus en plus poreux où la frontière entre l'interne et l'externe pour l'entreprise devient floue, tout comme la limite entre la vie privée et la vie professionnelle.

Le manager du ^{xxi}e siècle doit développer de nouvelles ressources à titre personnel et doit savoir accompagner le développement de ses équipes. Il doit créer des contextes propices à l'innovation, cultiver la confiance qu'il a dans les hommes en faisant partager sa vision et sa lecture de la culture de l'entreprise.

Pour travailler dans ce sens, il dispose bien sûr d'outils classiques qui s'appuient souvent sur la présence physique (séminaires professionnels, conventions, réunions internes, actions de coaching d'équipe ou individuel, séances de brainstorming). Dans la transmission du savoir, les outils numériques viennent compléter les usages traditionnels du management, permettant plus d'interactivité, de réactivité et de partage.

Au fur et à mesure que nous allons avancer dans le siècle, avec la dématérialisation, la matière grise va être de plus en plus sollicitée, permettant à un nombre grandissant de salariés de contribuer de manière active à la transformation et l'évolution de la société. Même si les formes d'entreprises vont changer fortement (structures hybrides, éphémères, pérennes), le maillage intangible offert par le Web permettra à chaque instant aux personnes qui doivent échanger de se retrouver « ensemble » au moins au travers du canal digital pour collaborer. Le manager pourra encadrer des équipes diverses au fil des projets en proposant des interactions de toutes formes. Exemplarité, transparence, le manager à l'époque de la e-transformation se doit d'être à la fois agile avec les outils et humble dans l'idée de la performance qu'il peut en attendre. Il est aussi en capacité

d'adapter le choix des outils, des postures, et des natures d'interactions en fonction des contextes. Les outils digitaux, par leur modularité, permettent d'accompagner ces transformations et de créer des espaces et des échanges ajustés à chaque situation.

Que ce soit Jean-François Noubel^[1], futurologue, ou Michel Serres^[2], philosophe, les penseurs du monde de demain convergent vers un constat commun : l'invasion du numérique sollicite de nouvelles ressources. Le recours systématique aux outils digitaux va même impacter nos capacités cognitives et avec elles bien entendu, les savoirs, savoir-faire, savoir-être des collaborateurs dans les entreprises. Nos interactions en présentiel ou à distance, nos modes de managements, nos façons de travailler vont se métamorphoser.

La transformation est déjà en place dans les entreprises les plus avancées. Notre conviction : 100 % des organisations du travail vont devoir opérer cette mutation. Comme dans toutes les périodes de changement, des acteurs vont disparaître, des nouveaux émerger et d'autres perdurer avec sans doute une mutation profonde de leurs modèles de fonctionnement.

Pour mémoire, nous rappellerons ici deux chiffres :

- près de 70 % des entreprises qui apparaissaient sur la liste de Fortune 1 000 en 2004 n'existent plus ;
- selon McKinsey, 75 % des entreprises du S&P 500^[3], pourraient avoir disparu d'ici 2025.

Avis aux amateurs !

Les acteurs qui survivront sont ceux qui auront défriché et exploré les premiers les sentiers digitaux.

L'économie du partage est celle qui pourrait bien venir bousculer l'ordre établi du capitalisme.

Deux tiers de la génération Millenium, celle qui a eu 18 ans en 2000, se dit favorable à l'économie du partage et la pratique déjà. Les comportements collaboratifs que nous prônons ici s'inscrivent profondément dans cette ère. Le monde complexe et global, dans lequel nous évoluons, avec une amélioration de l'accès au savoir en général, donne son fondement à ce mouvement et explique comment il va s'inscrire dans la durée.

Comment les managers d'aujourd'hui peuvent avancer sur ces voies, quels sont les bénéfices à tirer et les phénomènes d'accélération créative sur lesquels s'appuyer ? C'est l'objet de ce livre destiné avant tout aux managers qui cherchent à comprendre comment se digitaliser.

Ceci n'est pas un ouvrage de recherche ou un ouvrage théorique qui viserait l'exhaustivité. Il s'agit d'un support pratique dont l'objectif est bien de donner des clés, des codes, des idées et des méthodes pour agir. Il se base sur des convictions fondées sur notre expérience issue de nos parcours dans des grands groupes et nos expériences de conseil dans des entreprises de toutes tailles et secteurs, éclairés par les observatoires de l'intranet et des ressources humaines que nous

menons annuellement.

Structuré en deux parties, Manager à l'ère du numérique présente d'abord, le contexte de la e-transformation, le rôle du manager dans le nouveau monde et la structure d'un intranet 2.0 et aborde, ensuite, les différents outils et leurs usages.

[1] www.noubel.fr

[2] http://www.canal-u.tv/video/universite_paris_1_pantheon_sorbonne/michel_serres_1_innovation_et_le_numerique.11491

[3] Le S&P 500 est un indice boursier basé sur les 500 plus grandes sociétés cotées sur les bourses américaines.

By 4\$\$!M

La e-transformation

« Tournant critique ! Les enfants contestent leurs parents, la fin du monde est proche ! »

Papyrus égyptien du III^e millénaire av. J.-C. par Hervé Bazin

Les acceptions du vocable « e-transformation », néologisme apparu au début des années 2000, sont nombreuses. Nous nous concentrerons ici sur l'utilisation des technologies numériques dans l'entreprise et les changements qu'elle impose. La diffusion de ces nouveaux outils dans l'entreprise et l'amplification de leurs usages, notamment portés par l'arrivée de la génération Y, constituent un vecteur fort du changement. Comme l'indique Michel Germain dans son ouvrage *Management des nouvelles technologies et e-transformation*^[1] :

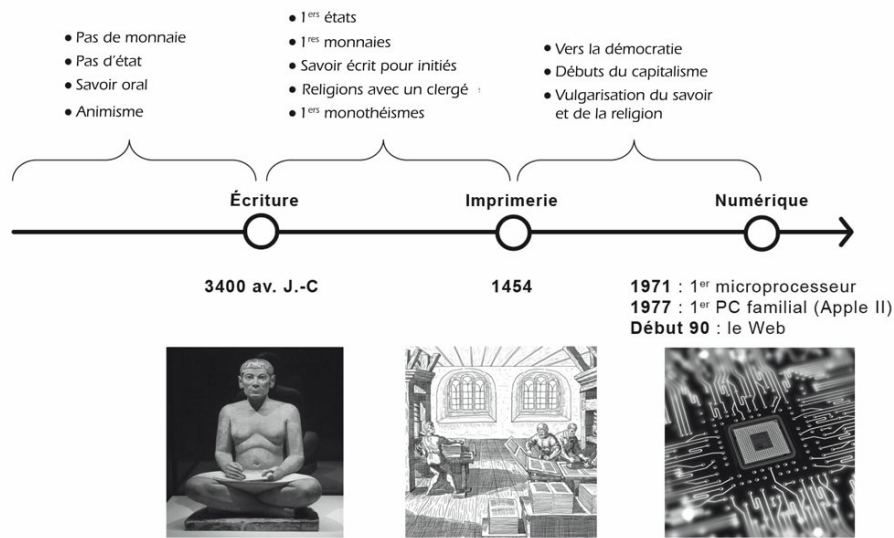
« De façon métaphorique, l'e-transformation est cette énergie de changement initiée par la dynamique d'Internet, les potentialités des technologies de l'information et de la communication, et la volonté des hommes dans un univers d'entreprise marqué par la convergence numérique. »

Avant de nous pencher sur la façon dont la transformation est en train de s'opérer dans les entreprises, revenons un instant sur ce que nous appelons la révolution numérique et appuyons-nous sur l'histoire de l'humanité pour comprendre ce phénomène.

La révolution numérique

Dans l'histoire de l'humanité, on identifie un certain nombre de points d'inflexion majeurs. Les travaux de Michel Serres mettent particulièrement en avant ceux qui ont vu une modification du couplage entre le message que l'on souhaite émettre et le support qui sert à le diffuser : voix, tablette d'argile, papier, écran, tablette tactile.

Figure 1.1 La révolution numérique change nos vies et notre monde



À chacune des étapes où un progrès lié à la diffusion et à la réplique de l'information est intervenu, il y a eu transformation de la façon de recevoir, stocker, traiter et émettre les messages, impactant durablement la société. La démultiplication de l'accès au savoir et l'accélération des échanges entraînent une évolution de l'économie, de la société et des religions. Flash-back.

Avant l'écriture, l'Homme vit dans un monde sans institution, sans état. La transmission de la connaissance se fait à l'oral, la monnaie n'existe pas et les religions en cours sont essentiellement animistes.

Dès lors que l'écriture apparaît (vers 3 400 av. J.-C.) un système plus élaboré se met en place.

Par l'intermédiaire des scribes, véritables sages, l'information commence à se diffuser grâce à leur connaissance de l'écriture. Les premières transmissions se font en utilisant tablettes d'argile et calame – morceau de roseau de section triangulaire – puis le papyrus et la plume, permettant ainsi aux informations d'importance comme les lois, ou la définition du cadastre dans un pays où les crues du Nil effaçaient régulièrement les traces physiques des frontières, de se conserver. Fonctionnaires, les scribes représentaient environ 5 % de la population. À cette date l'information est donc centralisée, accessible uniquement à un petit nombre : ceux qui savent lire et savent où se trouve l'information. La mémoire de l'Homme est à l'époque considérable car le savoir se transmet le plus fréquemment à l'oral. Avant l'écriture, les échanges se font par troc ou via des paléo monnaies. Avec le déploiement de l'écriture, on note l'émergence des premiers états, des premières monnaies, l'apparition des premières religions monothéistes et des clergés structurés.

Il faut attendre l'arrivée de l'imprimerie « industrielle » pour assister à une évolution majeure dans la production de textes écrits et surtout leur réplique.

En 1450, avec l'invention en Occident d'un système de caractères mobiles encrés, l'imprimerie se déploie et permet la production de livres. L'usage de la lecture se répand et, avec lui, la demande de supports écrits. Les messages se transmettent plus rapidement, la mémoire et la transmission orale sont toujours importantes mais se réduisent progressivement. Au xvi^e siècle, on

estime à 200 millions le nombre d'ouvrages produits, ce chiffre passe à un milliard au XVIII^e siècle. À cette date le savoir écrit commence à se transmettre plus facilement d'un lieu à l'autre. Le support est plus léger, plus mobile. Le premier livre imprimé est la bible de Luther, favorisant une diffusion des écritures saintes. C'est la période de la réforme puis des guerres de religions.

L'impression industrielle correspond aussi à l'arrivée de la monnaie papier et des premières grandes universités modernes. Puis le système se développe pour arriver aux débuts du capitalisme, et ensuite à la mise en place de la démocratie.

L'informatique émerge au lendemain de la Seconde Guerre mondiale dès lors que l'électronique a fait des progrès suffisants pour permettre aux premiers supercalculateurs, nés du besoin de réaliser des opérations de plus en plus complexes, de faire leurs preuves.

En 1951, La Compagnie des machines Bull crée son premier ordinateur, en 1953, IBM lance son premier ordinateur commercial. Après le Fortran, vient le Cobol, puis le Basic : le langage informatique devient plus accessible. En 1970 sont produits les premiers microprocesseurs et les bases sont en place pour la sortie en 1977 des premiers ordinateurs personnels produits par Commodore et Apple.

Le 12 mars 1989 naît la première version du Web avec Tim Berner Lee du CERN qui propose un système d'information distribué en utilisant notamment l'hypertexte, pour lier les innombrables documents scientifiques du réseau du CERN entre eux.

En 1991, Lee annonce : « Le projet World Wide Web fusionne les techniques d'extraction d'information et d'hypertexte pour créer un système d'information global, simple mais puissant. »

Le CERN mettra le système dans le domaine public en mai 1993.

Dès lors la machine s'emballe. L'écriture aura mis 700 ans à se diffuser, l'imprimerie 70 ans et Facebook 3 années pour conquérir le monde.

Les ordinateurs du monde entier sont désormais potentiellement connectés, l'accès à l'information devient possible pour tous ceux qui savent lire et écrire et peuvent accéder à un ordinateur personnel connecté. L'information est produite et diffusée en temps réel par tout un chacun. Phénomène particulier, ce sont les individus qui désormais deviennent chacun vecteur de la transformation : souvent mieux équipés en informatique que leur entreprise.

C'est le début de la désintermédiation qui s'opère avec le Web, tous les flux vont être impactés, nous y reviendrons dans le chapitre 2.

Dans la période qui nous intéresse aujourd'hui, le numérique permet d'envisager le retour à une démocratie directe (la constitution européenne permet à toute pétition de plus d'un million de signatures à porter le sujet devant le Parlement européen). Le digital réduit les intermédiaires, y

compris au plan religieux où beaucoup se sentent désengagés des institutions. C'est une période qui voit l'émergence de nouvelles formes de monnaies : bitcoins, monnaies libres du type milers. La monnaie disparaît même dans certains types d'échanges au profit du « don contre don ».

Les grandes transformations liées au déploiement du numérique sont encore devant nous.

Si on juge à l'aune des deux précédentes révolutions, on peut prédire sans crainte que le monde de demain sera radicalement différent du monde actuel ; il est déjà en train de changer fondamentalement. L'observation et la comparaison des modes de vie des jeunes avec ceux de leurs grands-parents est à ce titre éloquent.

L'entreprise, qui repose encore le plus souvent sur les fondements de Taylor, est logiquement touchée comme le reste des systèmes humains. Elle présente la particularité de pouvoir héberger différentes générations dont les comportements se différencient désormais de manière accélérée. Elle est le théâtre de situations inédites.

Les strates générationnelles dans l'entreprise

Désormais coexistent dans l'entreprise – selon la classification de William Strauss et Neil Howe relative aux générations sociologiques des Occidentaux – à la fois les boomers, issus du pic de natalité entre 1945 et 1965, suivi par la génération X née entre 1966 et 1978, puis la génération Y née au début des années 1980, pour finir par la génération Z des années 2000 aussi appelée génération alpha car elle entre dans un nouveau temps du rapport de l'Homme et de la machine.

On oppose aux « natifs du numérique », nés avec le déploiement du numérique, les « migrants du numérique » qui correspondent aux boomers et génération X ayant dû apprendre à utiliser les outils digitaux.

Autrement dit, près de quatre générations vont désormais cohabiter dans l'entreprise. Comment concilier les maturités digitales disparates au sein d'une même organisation ?

Évolution de la population active en France d'ici 2060

Selon l'Insee, entre 2010 et 2030, la population active au sens du recensement augmenterait de 6,5 % en France, atteignant 31,4 millions de personnes en fin de période selon le scénario central pour près de 28 millions aujourd'hui.

L'essentiel de cette augmentation devrait avoir lieu entre 2010 et 2025, le taux d'activité des seniors augmentant au cours de cette période, sous l'effet des mesures d'allongement de la durée du travail pendant que les jeunes générations afflueront sur le marché du travail.

Après 2025, avec l'effet conjugué du retrait des seniors du marché du travail et de l'arrivée aux âges de forte activité des générations creuses nées pendant les années 1980-

1990, la population active se stabiliserait pendant une décennie. Elle progresserait de nouveau après 2035 avec l'entrée dans la vie active des générations nombreuses nées après 2000.

Figure 1.2 Projection de population active en moyenne annuelle selon le scénario central

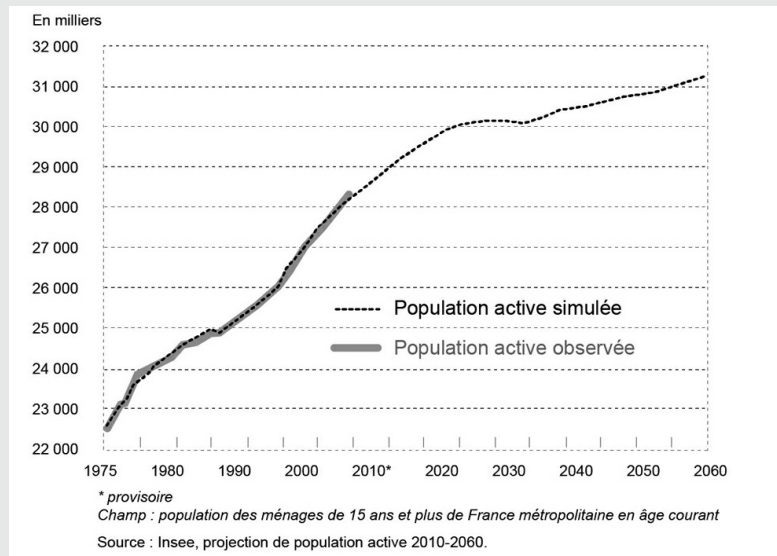
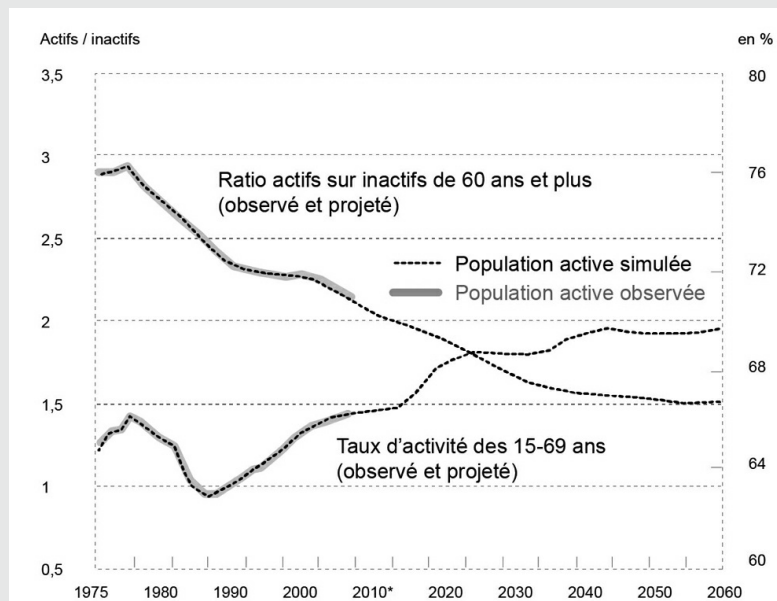
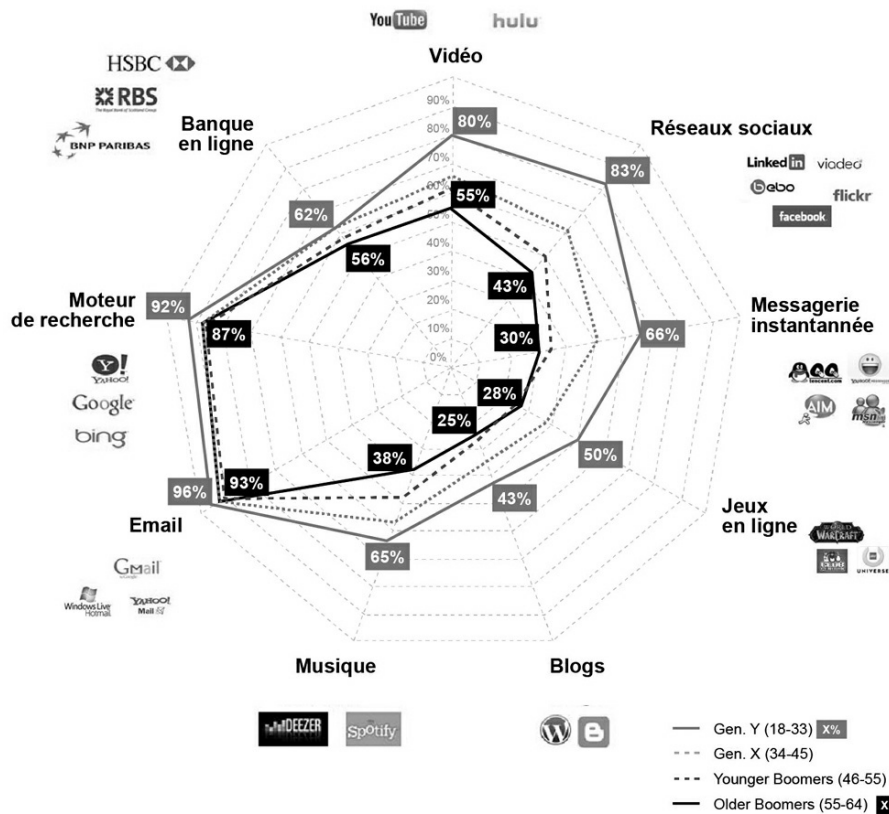


Figure 1.3 Ratio actif sur inactifs et taux d'activité des 15-69 ans



Les outils digitaux ne peuvent se comprendre réellement qu'au travers de leurs usages. C'est un quasi-paradoxe de ne pouvoir intégrer le fonctionnement de ces outils virtuels qu'en « mettant les mains dans le cambouis ». Tout l'enjeu pour les « migrants du numérique » consiste à s'approprier les usages des nouveaux outils et pour ceux qui encadrent des équipes, à adapter leurs modes de fonctionnement et leur management en s'appuyant sur ces outils, on pourrait presque dire, ces « nouveaux médias ».

Figure 1.4 Les générations n'ont pas les mêmes usages des technologies



Source : PEW / La Génération Y.com

Dans la figure 1.4, les boomers ont été répartis en deux catégories : les plus anciens – nés entre 1946 et 1954 –, les plus jeunes – nés entre 1955 et 1964. Une dissociation est faite entre ces deux générations de boomers tant on note un décalage dans les usages digitaux. Les plus jeunes de la génération sont pour la plupart toujours actifs. Vient ensuite la génération X née entre 1965 et 1976, suivie par la génération Y née entre 1977 et 1992. La génération suivante qui ne figure pas ici étant la génération Z dont les premiers sont nés en 1993 et commencent juste à entrer dans le monde du travail.^[2]

Il est intéressant d’observer les usages de ces différentes populations face au digital, car ils révèlent bien l’agilité de chacune d’entre elles avec les nouvelles technologies.

Même si d’expérience nous constatons de plus en plus souvent une agilité digitale en amélioration chez les salariés dans leur vie privée, grâce au déploiement massif des smartphones et tablettes, il n’en reste pas moins que les usages sont fortement différenciant d’une génération à l’autre, d’abord dans l’usage des réseaux sociaux, de la vidéo online, de la messagerie instantanée puis dans l’écoute de musique, le gaming et enfin la lecture de blogs.

Les jeunes sont centrés sur la vie de leur tribu, qu’ils côtoient aussi bien pour du partage dans le monde réel que pour des échanges virtuels au travers d’expériences digitales.

On trouve tout de même des usages communs et plébiscités par tous : le recours au moteur de recherche en premier lieu mais aussi, petit à petit, les services en ligne (suivis de son compte en banque, réservation de voyage, e-administration).

Pour comprendre la nature des enjeux qui attendent les managers, l'observation du comportement de la jeune génération avec les outils digitaux est une approche éclairante.

Qui sont ces « jeunes » collaborateurs ? Comment les caractériser ?

- Ils utilisent de façon complète les fonctionnalités technologiques à disposition, que ce soit pour leur quotidien, leur organisation ou la gestion de leur temps.
- Ils sont mieux équipés au plan informatique chez eux (à domicile) qu'au bureau (c'est aussi le cas des X et de certains boomers).
- Ils utilisent à titre privé des technologies qui ne sont pas toujours accessibles dans l'entreprise (comme par exemple, les réseaux sociaux, ou le micro-blogging).
- Ce sont de grands utilisateurs de la messagerie instantanée.
- Ils sont grands consommateurs de jeux vidéo en ligne.
- Ils ont des cycles d'apprentissage courts et fonctionnent facilement en mode essais/erreurs, qui est le propre de l'expérimentation.
- Ils passent par l'expérience d'abord.
- Hyper connectés, ils pratiquent le multi-tâches en permanence.
- Ils valorisent le « co » (covoiturage, coworking, collaboratif, colocation...).
- Ils ont un usage décomplexé de la prise de parole sur Facebook ou tout autre réseau social, et ont une définition plus extensive de la notion de vie privée.
- Ils privilégient l'écriture linéaire et non structurée.
- Ils mesurent parfois mal la valeur des informations qu'ils manipulent (niveau de confidentialité).

La génération montante est agile et a une certaine confiance en elle. Elle tire cette confiance de son appartenance à une tribu : un collectif restreint et réel et non un collectif idéalisé et virtuel. Elle tire aussi sa confiance de sa maîtrise des outils digitaux et du fait qu'elle est en capacité d'inventer le monde de demain. Les générations précédentes avaient devant elles un champs des possibles moins ouvert. Elle sent aussi confusément que, si elle ne trouve pas ce qu'elle attend de l'entreprise, elle a les moyens de créer de nouveaux concepts « à côté », tant le changement est rapide et les opportunités sont nombreuses.

Les codes et les modes de fonctionnement de ces « jeunes générations » sont différents. Foncièrement tournés vers la découverte, l'expérimentation, les jeunes s'appuient fortement sur leur intuition pour interagir et sont à la recherche de contextes ludiques pour apprendre comme s'ils aspiraient à prolonger la découverte du monde de leurs toutes premières années. Convaincus de l'impermanence pour la voir se manifester tous les jours, ils ont pris le parti d'être plus dans l'instant présent que leurs parents au même âge. Ils recherchent un meilleur équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle et, si c'est possible, cherchent à s'amuser aussi au travail.

Tableau 1.1 Deux imaginaires du travail : le faire (faber), le jeu (ludens)

	<i>Faber</i>	<i>Ludens</i>
Posture	Le « sachant » Très méthodique	L'apprenant L'intuitif
Travail	Effort, dévouement mérite, sacrifice, perfectionnisme	Jeu, plaisir, <i>fun</i> Expérimentation, <i>zapping</i> , voire détournement
Temps	Orienté vers le futur et la planification	Implanté dans le présent et dans l'instant
Figure	Père Ingénieur	Meneur Tête de réseau

Source : Stéphane Hugon, docteur en sociologie, chercheur au CeaQ (Centre d'étude sur l'actuel et le quotidien), responsable du Groupe de recherche sur la technologie et le quotidien, Université Paris.

Une transformation nécessaire et profitable

La nécessaire adaptation de l'entreprise

Comme tous les grands changements, la transformation digitale porte en elle des opportunités considérables aussi bien en termes d'efficacité, de productivité qu'en termes de développement humain. Tous les secteurs d'activités sans exception sont concernés. Même si dans certains cas l'impulsion première peut venir de l'extérieur ou du bas de l'échelle, cette transformation est nécessairement pilotée depuis le haut de la structure. En effet, elle touche aux fondements même de l'organisation et doit se penser comme un projet d'entreprise où l'ensemble des acteurs est pris en compte : direction générale, managers, utilisateurs.

Mais la transformation ne peut se faire sans heurts car le numérique vient percuter l'ordre établi.

La coexistence de plusieurs générations comme nous l'avons vu peut produire une fracture numérique entre les anciens moins agiles avec les outils et les plus jeunes, natifs du digital qui n'envisagent plus de travailler sans ces outils. Ces conditions peuvent à la fois créer un désengagement des plus jeunes et une fuite des talents s'ils ne trouvent pas les conditions de travail attendues. Rares sont les entreprises qui profitent de cette situation pour impliquer les plus jeunes dans l'accompagnement des usages digitaux de leurs aînés, notamment par la mise en place du reverse mentoring (12 % des entreprises, selon l'Observatoire des RH et de la e-transformation réalisé par Arctus).

Parfois, pour les plus jeunes, l'arrivée dans l'entreprise est génératrice de fortes perturbations. L'écart entre le monde de l'entreprise, avec ses multiples contraintes et hiérarchies, et celui de l'enseignement supérieur où il est demandé autonomie et dynamisme est si grand que les jeunes embauchés peuvent développer des symptômes ressemblant à des phobies ou des angoisses. Certaines études montrent ainsi qu'en moyenne un jeune sur sept entré en entreprise récemment risque le burn out. Mal intégrer ces jeunes et ne pas exploiter leurs talents représente un risque très

fort pour l'entreprise. Le choc des cultures est violent.

Par ailleurs, l'évolution d'Internet, indépendamment des considérations générationnelles, amène les employés à attendre plus de leur entreprise. Ils aspirent à une organisation à leur écoute qui mette à disposition des services centrés sur leurs besoins, simples d'accès et d'usage, à l'image des outils qu'ils utilisent en dehors de l'entreprise.

Cette perception est encore accrue quand sont mises en perspective la richesse et la liberté du Web par opposition aux contraintes rencontrées dans les entreprises. L'écart entre le monde du travail et le monde « extérieur » reste important.

Le décalage peut exister entre certaines directions de l'entreprise et des départements plus avancés comme la R&D ou le Marketing tournés par essence vers l'extérieur et très en demande de modernité, à l'opposé de métiers plus conservateurs. Ceci peut conduire à des difficultés d'échange et engendrer une perte d'efficacité.

Le décalage peut aussi se vivre entre l'entreprise elle-même et son écosystème s'il est plus connecté qu'elle, créant là encore des pertes de performances et des risques de se voir distancié par ses concurrents plus « digitalisés ».

La pression est exogène et endogène. L'avantage digital ne peut plus se démentir.

L'important pour l'entreprise consiste à déployer la transformation numérique en adéquation avec son ADN, en choisissant les modalités progressives du basculement digital, car la e-transformation des entreprises se manifeste à tous les niveaux de l'organisation.

Elle change à la fois les processus, les outils et bien entendu le management.

La qualité de la relation entre le business et les services informatiques doit aussi être travaillée en profondeur. Elle est déterminante pour la suite, car la qualité du service au client et l'efficacité de l'entreprise dépendent de systèmes d'information qui sont désormais au cœur des processus.

La transformation digitale doit donc s'orchestrer de manière différenciée d'une entreprise à l'autre, en fonction de sa culture. Elle en est d'ailleurs une des expressions. Mais les e-leaders partagent tous des valeurs communes qui se retrouvent dans les postures de managers « augmentés » sur lesquels nous reviendrons dans le chapitre 2.

Il y a urgence à changer le conservatisme des entreprises. Comme le disait Jack Welch, emblématique président-directeur général de GE : « When the rate of change inside an institution becomes slower than the rate of change outside, the end is in sight. »^[3]

L'avantage digital

A contrario des risques présentés précédemment, diverses études montrent en quoi les entreprises

digitalisées dépassent celles qui ne le sont pas.

Citons d'abord l'étude de Cap Gemini (voir [webographie en fin d'ouvrage](#)) réalisée en partenariat avec le MIT. Le constat est éclairant : mené auprès de 400 entreprises, ce travail a permis d'identifier que plus le nombre de domaines digitalisés est grand dans l'organisation, plus l'entreprise gagne en efficacité et en rentabilité.

Les domaines d'excellence digitalisés sont répartis entre :

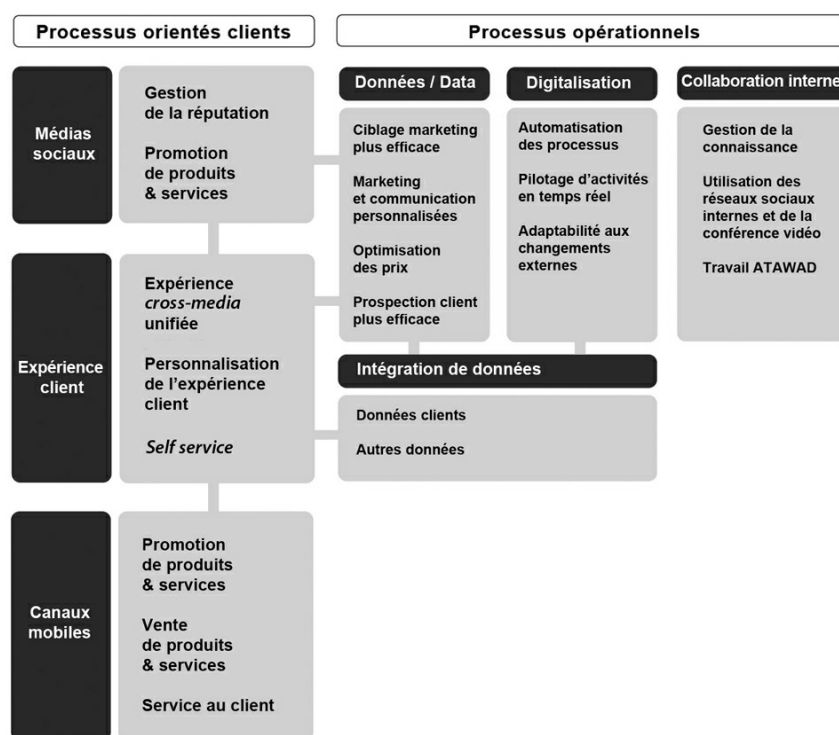
- les processus externes qui régissent les canaux mobiles, l'expérience client, les médias sociaux ;
- et les processus internes qui prennent en compte l'analyse de données, la collaboration interne, l'intégration de données, et la numérisation des processus.

Selon l'étude, pour faire du numérique un véritable avantage concurrentiel, l'entreprise doit capitaliser sur :

- l'intensité digitale qui fait référence au degré d'utilisation des technologies digitales pour développer l'engagement des clients et les procédures internes ;
- l'intensité de la transformation du management qui appelle au déploiement d'un leadership s'appuyant sur la vision, la gouvernance, l'engagement et la maîtrise de la relation entre le business et l'informatique.

Ainsi les entreprises ne profitent réellement de la transformation numérique que si leurs équipes managériales font évoluer leurs pratiques.

Figure 1.5 Les domaines d'excellence digitaux pour l'entreprise



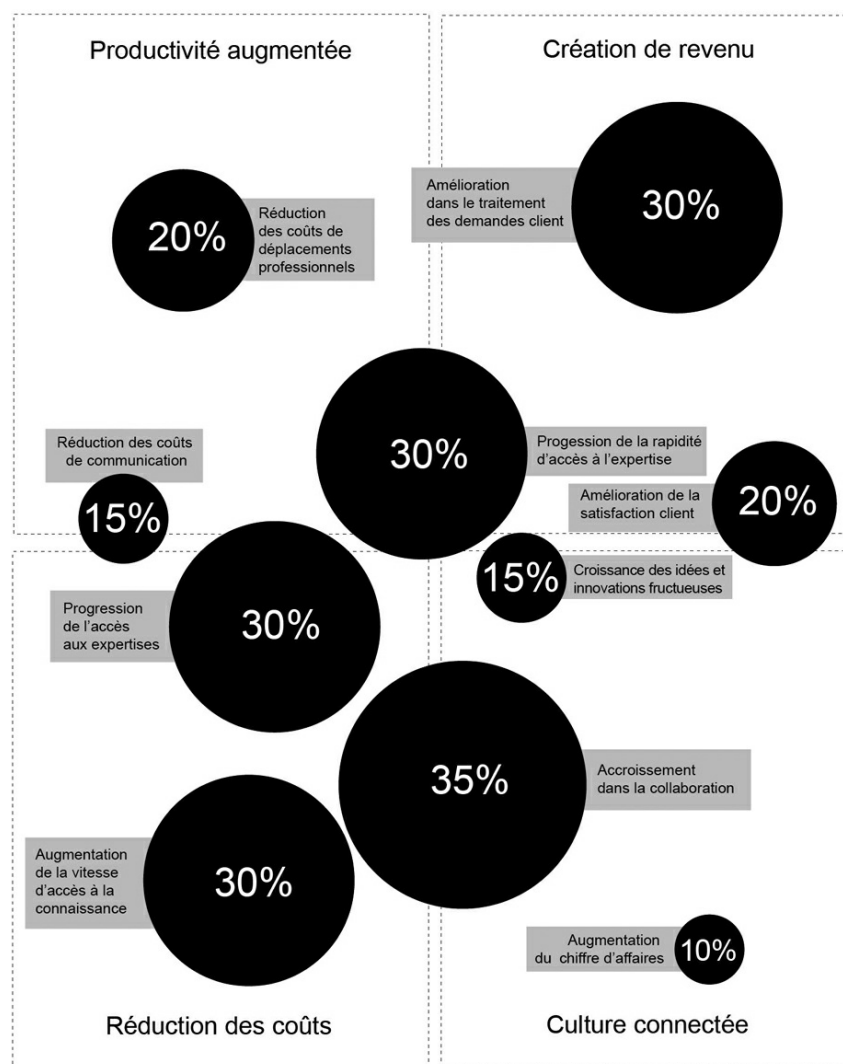
Source : Cap Gemini Consulting, The digital advantage, How digital leaders outperform their peers in every industry.

De manière très concrète et avec constance, les grandes sociétés de conseils produisent des

études confirmant les sources de progrès et d'économie identifiées grâce au déploiement du digital. En voici une illustration synthétique.

- **Productivité améliorée** : La transformation numérique devrait permettre une réduction des coûts de déplacements professionnels de 10 à 20 % grâce aux modalités de travail distant, conférence call, espaces collaboratifs, chatting, visioconférences.
- **Réduction des coûts** : Citons particulièrement l'augmentation de la vitesse d'accès à la connaissance qui pourrait faire gagner un temps considérable et réduire de 30 % les coûts associés à la perte de temps dans la recherche d'information.
- **Création de revenus** : La création de revenu semble emblématique avec une amélioration de 30 % dans le traitement des demandes des clients.
- **Culture connectée** : Une entreprise connectée devrait voir une progression de 15 % du nombre des idées innovantes.

Figure 1.6 La transformation numérique présente de nombreuses opportunités



Sources : Synthesis of McKinsey, Dachis Group, and others social business benefits data.

Les stades de maturité des entreprises

Comment savoir où se situe son entreprise et les leviers sur lesquels travailler de manière

prioritaire pour accéder aux bons usages numériques et profiter au maximum de la révolution numérique sans trop subir ?

Rappelons d'abord que, d'un secteur d'activité à l'autre et selon la culture de l'entreprise concernée, les chemins d'accès et de progrès ne sont pas les mêmes.

Les outils présentés ici ont avant tout vocation à faire réfléchir aux grands critères à prendre en compte dans l'appréciation de l'avancement digital de l'organisation. Ils permettent de se poser les questions nécessaires pour choisir les modalités d'évolutions souhaitées et pour déployer l'usage des outils digitaux et sociaux à grande échelle dans l'entreprise en phase avec la culture de l'entreprise et les objectifs de transformation qu'elle se fixe.

Pour identifier le niveau de maturité digitale de l'entreprise un certain nombre de modèles sont disponibles.

Un premier dispositif issu du Gartner Group et enrichi par le blogueur canadien Claude Malaisson donne un éclairage intéressant sur les stades de maturité de l'intranet liés à la fois :

- aux types de contenus et services intégrés ;
- aux coûts engagés dans la mise en place de ces services.

Les enjeux budgétaires sont d'autant plus importants que les systèmes sur lesquels le manager agile va s'appuyer pour travailler dépendent de l'infrastructure des systèmes et réseaux mis en place. Le sous-jacent technologique garantit la fluidité du service et sa sécurité. Désormais l'investissement technique réalisé par l'entreprise conditionne l'ensemble de ses services.

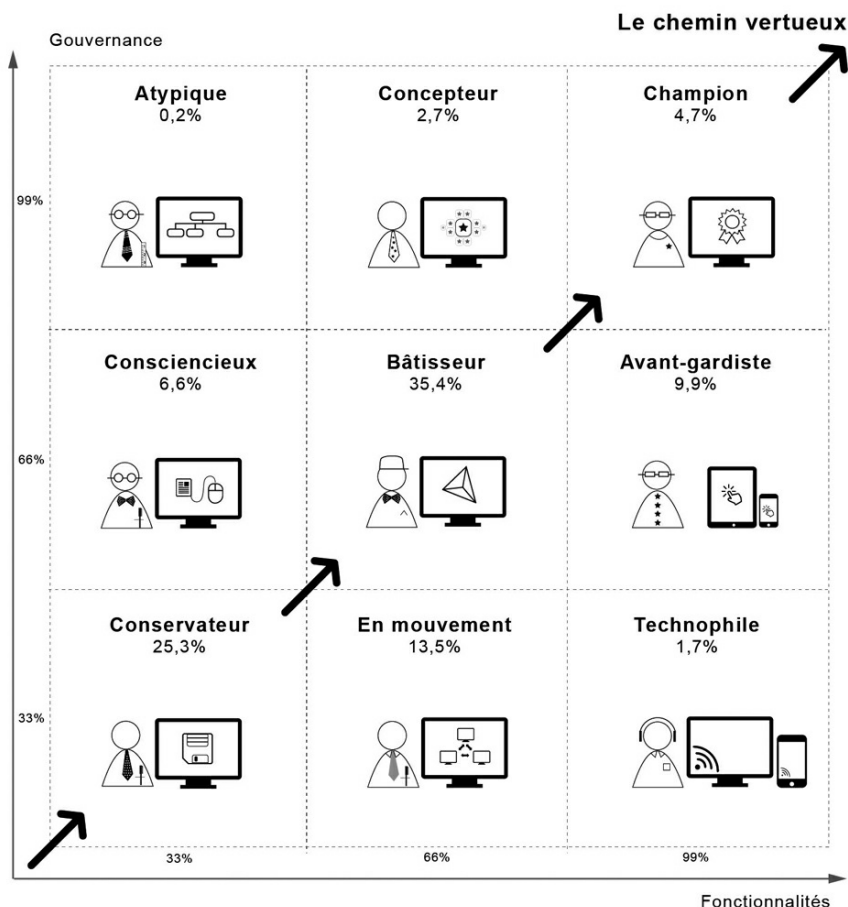
Un autre outil issu de l'Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique est présenté ici en détail. Il se base sur les déclarations d'acteurs de l'intranet dans les entreprises. Cet observatoire est un outil efficace pour permettre aux entreprises d'identifier leur maturité digitale.

Il permet de positionner le dispositif intranet d'une entreprise en intégrant à la fois la richesse des fonctionnalités disponibles (axe des abscisses) et la gouvernance déployée en correspondance (axe des ordonnées). On en déduit ainsi neuf socio-types qui présentent les profils des intranets.

Dans le graphique ci-dessous, on identifie le pourcentage d'intranets appartenant à chaque catégorie en 2014 dans les entreprises francophones (France, Belgique, Suisse, Canada). On note depuis plusieurs années une progression significative des bâtisseurs et des champions sur la « diagonale vertueuse ». Ils correspondent à des intranets où la gouvernance et le niveau de services sont déployés en cohérence et qui sont passés, au fil du temps, du statut de conservateur à bâtisseur avant de devenir champion.

Ce modèle permet aux entreprises de définir leur situation actuelle et leur cible en matière de transformation des outils et des procédures et processus.

Figure 1.7 Socio-types de l'entreprise en 2014



Cette étude initiée il y a 15 ans permet clairement d'identifier comment progressivement un mouvement « vers la droite » et « vers le haut » s'opère attestant de la progression des intranets vers plus de fonctionnalités proposées et une gouvernance enrichie. Désormais le plus grand nombre des intranets se situe dans le deuxième ou troisième tiers de la matrice, catégories où l'on identifie des usages collaboratifs et sociaux.

Pour comprendre comment ces évolutions se transposent concrètement dans les intranets actuels nous vous livrons ici la synthèse des évolutions notables. Tous ces éléments sont disponibles de manière détaillée sur le site de l'Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique (voir [webographie en fin d'ouvrage](#)).

Les grandes tendances des intranets, outils collaboratifs et réseaux sociaux d'entreprise (RSE)

Le dispositif intranet qui se dessine va devenir éminemment souple, composé à la fois d'espaces d'information et de communication mais aussi d'outils de collaboration, complété par toutes les fonctions sociales (la fiche profil enrichie et la recherche de profil, la gestion de contacts, la faculté de suivre et d'être suivi, les abonnements, notation et commentaires).

Depuis cet espace virtuel, dans les entreprises les plus avancées, il est déjà possible depuis un même environnement et de manière fluide d'interagir avec ses collègues de manière synchrone au

travers de la voix, de l'image, du chat et de manière asynchrone en utilisant le mail, le blog, le wiki, le forum. Depuis ce bureau on peut aussi bien consulter ses données RH et utiliser ses outils de gestion administrative que travailler avec ses applicatifs métiers ou consulter des services Web.

Pour comprendre comment la transformation s'opère, observons les grandes tendances qui se confirment en matière d'évolution des outils de travail et de leurs usages.

Les outils collaboratifs se déploient inexorablement

L'expression « outils collaboratifs » correspond à un grand nombre de dispositifs différents. On retiendra la définition suivante : « Les outils collaboratifs numériques intègrent tous les outils qui offrent la mise en relation directe ou indirecte entre personnes ainsi que les solutions qui permettent à plusieurs personnes de travailler ensemble en visualisant le fruit de leurs interactions communes. »

Citons principalement : l'annuaire interne, les bases documentaires, les agendas partagés, la messagerie instantanée, les espaces collaboratifs, les blogs, wikis, forums, la web conférence.

L'annuaire interne peut être rangé dans la catégorie des outils collaboratifs car il permet la mise en contact des personnes entre elles. Ce dispositif devient social dès lors que les salariés ont la possibilité d'afficher librement des données sur leur profil et de matérialiser des liens, des relations, des contacts. Cet outil est aujourd'hui présent dans 90 % des entreprises. C'est le premier dispositif collaboratif de l'entreprise. Il a été en croissance continue dans les cinq dernières années et devrait être présent dans toutes les entreprises d'ici cinq ans.

Les espaces collaboratifs sur lesquels nous reviendrons plus longuement dans le chapitre 3, sont eux aussi en croissance permanente depuis cinq ans. Ainsi, 64 % des entreprises déclarent des espaces collaboratifs qui comprennent des espaces projets, des communautés de pratique (44 %), d'intérêt (25 %), des espaces direction (53 %) ou géographiques (27 %) (voir [chapitre 3](#)). L'entreprise projette désormais les contours de son organisation dans ces espaces tout en donnant une existence structurée à des communautés indépendantes de la structure organisationnelle mais dont elle reconnaît l'utilité. Tous ces chiffres vont croître de manière significative dans les prochaines années.

Enfin, on trace aussi une nouvelle tendance forte : 29 % des entreprises déclarent désormais des espaces collaboratifs dédiés à l'innovation participative, preuve que l'entreprise commence à intégrer la création et l'innovation de manière plus régulière dans son mode de fonctionnement.

Quasi inexistants il y a cinq ans, les blogs que nous aborderons dans le chapitre 5 sont présents désormais dans 42 % des entreprises et devraient expérimenter des taux de croissance avoisinant les 10 % tous les ans, dans les prochaines années comme ils l'ont fait dans les trois dernières. Les

tendances devraient être comparables pour les wikis (43 %) et les forums (47 %) dont nous parlerons respectivement dans les chapitres 6 et 7.

Progression régulière des fonctions sociales

Autres outils dans la boîte du e-manager : les fonctions sociales que nous aborderons dans le chapitre 3. On trouve principalement : les flux RSS, les commentaires, like*, notations, fiches annuaires enrichies et la publication de ressources sur son profil.

Depuis trois ans, on identifie une forte progression de toutes les fonctions facilitant la production de contenus élémentaires : commentaires (31 %), like et notation (27 %), envoi de mini-messages ou micro-blogging (voir [chapitre 9](#)).

Avec la publication de ressources documentaires sur son profil (30 %), les utilisateurs « prennent la parole » de plus en plus fréquemment sur le Web interne.

Le développement des outils de mise en relation et des espaces collaboratifs à l'initiative des opérationnels confirme l'appropriation progressive d'un dispositif étendu au sein des organisations du travail.

Cependant, le réseau social d'entreprise (RSE) est loin d'avoir encore conquis le plus grand nombre. Il est présent dans près d'un quart des entreprises et 23 % des répondants déclarent y travailler pour 2015. Confrontées à des problématiques d'infrastructures, et notamment d'annuaire* d'entreprise souvent exigeants au plan de l'organisation pour assurer leur mise à jour, et dans un contexte économique tendu, les entreprises font parfois le choix de différer ces projets. Pour autant, les réseaux sociaux d'entreprise devraient être présents dans la très grande majorité des entreprises d'ici cinq ans.

Parmi les entreprises disposant de fonctions sociales, 1/4 se prévalent d'un usage régulier et 3/4 d'un usage seulement occasionnel. Un vrai parallèle se dégage entre le collaboratif et le RSE* en termes de dynamique d'évolution mais à quelques années d'écart.

L'accès nomade est confirmé

Pouvoir travailler de n'importe où et sur tout type de support est aussi un enjeu de changement fort dans la transformation. Désormais la convergence numérique permet depuis un point d'accéder à une multitude de services : vidéo, audio, web conférence, messagerie instantanée, voix sur IP.

Le travail important réalisé sur l'infrastructure permet de se connecter en dehors du réseau de confiance de l'entreprise non seulement en lecture (75 %) mais aussi en écriture : pour travailler dans un espace collaboratif (54 %), intégrer du contenu (57 %), réaliser des tâches administratives (53 %), communiquer avec des personnes de l'entreprise (51 %), travailler sur des applicatifs

métiers (45 %). Tous ces indicateurs sont en évolution forte et gagnent entre 5 et 10 points par rapport à 2013. Les mêmes rythmes d'évolution devraient se confirmer pour les trois prochaines années.

Accéder à l'intranet et aux outils numériques à distance est de plus en plus souvent possible via des terminaux légers pour lesquels l'infrastructure et l'ergonomie sont pensées dans près de 40 % des organisations. La mobilité gagne du terrain grâce à des dispositifs adaptés à la consultation sur tablette tactile (38 % en 2014 et 56 % attendus en 2015) et sur smartphone (29 % en 2014 et 41 % attendus en 2015).

En complément se pose bien sûr la question pour les entreprises de savoir si elles autorisent les salariés à utiliser leurs outils personnels pour consulter et travailler dans l'environnement informatique de l'entreprise ou si, à l'inverse, l'entreprise équipe ses salariés de dispositifs mobiles en autorisant leur usage à des fins personnelles (BYOD* versus COPE*). L'entreprise va devoir, d'une façon ou d'une autre, faciliter l'usage des outils mobiles.

Le contexte global est de plus en plus favorable au travail en mobilité

Les avancées technologiques offrent des outils et services de plus en plus puissants : les salariés disposent d'outils personnels plus performants que ceux mis à disposition par les entreprises.

Le risque de pandémie grippale de 2011 a été un accélérateur. Dans l'esprit des dirigeants : il fallait trouver un plan B en cas d'impossibilité de déplacer ses salariés sur le lieu de travail.

Les nombreux épisodes climatiques imprévisibles et violents (neiges, tempêtes) et les blocages liés aux grèves mettent les questions de continuité de service au centre des préoccupations des professionnels.

Et de fait, le déploiement de la mobilité est une véritable tendance confirmée par les chiffres. Certaines enquêtes montrent que déjà 60 % des salariés utilisent leur mobile personnel pour du professionnel et que dans 20 % des entreprises le BYOD est déjà effectif.

Mais le ressenti au quotidien des managers et salariés apparaît plus ambivalent.

On identifie des bénéfices tangibles :

- Pour l'entreprise : agilité, réactivité, interactivité (la mobilité facilite les usages conversationnels de l'intranet 2.0), management à distance.
- Pour le salarié : souplesse, autonomie, liberté d'organisation.

On évalue des risques forts, issus de perceptions contradictoires :

- Pour l'entreprise : distanciation, désengagement, perte de temps (distraction), complexité et réticences managériales, risque sur le patrimoine immatériel, cohésion sociale (fracture numérique).
- Pour le salarié : addiction, perte de repères, sur-engagement (il faut l'exemplarité du top management et être très vigilant avec les dérives).

Pour que l'intranet 2.0 en mobilité se déploie au profit des organisations et des salariés, la ligne de conduite est la même que pour les autres outils ou dispositifs numériques :

- Mettre l'usage concret et pragmatique au centre des réflexions et développer les services mobiles et donc les portails de services ou App Stores (25 % des entreprises d'ici 2017, selon le Gartner).
- Mettre en place une gouvernance claire et transparente, en concevant par exemple une charte rédigée conjointement par les RH, le juridique et le SI (technique) permettant de clarifier l'étendue des droits et des obligations en explicitant les périmètres d'usages, les bonnes et mauvaises pratiques et en partageant les expériences.

La gouvernance au service du collaboratif et du social se met en place

La gouvernance est le socle de tout système complexe qui vise à s'inscrire dans la durée. En matière de dispositif intranet étendu, la gouvernance recouvre à la fois la définition des règles de fonctionnement du système, la définition des rôles et responsabilités des acteurs concernés, des instances de pilotage et l'identification d'indicateurs de mesure.

L'Observatoire de l'intranet montre que, dans les entreprises, la gouvernance de l'intranet s'adapte progressivement au collaboratif et au social.

Désormais, les espaces collaboratifs sont gouvernés dans 47 % des cas (en croissance) par un community manager dont les fonctions sont plus fréquemment reconnues dans l'entreprise où il se positionne en vrai gestionnaire des connaissances sur le périmètre qu'il anime.

La gouvernance s'adapte aux usages collaboratifs et sociaux avec plus de procédures de création de nouveaux espaces (26 %). On constate ainsi que l'organisation de l'entreprise évolue pour se mettre au diapason des nouveaux usages.

Les directeurs des ressources humaines sont également fortement impliqués dans ces évolutions puisque le déploiement de nouveaux outils participe de l'émergence de nouveaux métiers et impacte le management.

Dans une entreprise où les salariés pourront à terme potentiellement être connectés en permanence, travailler pour plusieurs employeurs au-delà de l'enceinte de l'entreprise, il devient essentiel de savoir identifier les compétences clefs requises pour fonctionner dans ces environnements du travail profondément modifiés et ouverts.

La stratégie numérique s'esquisse

La stratégie digitale s'exprime dans la priorité qui est donnée aux projets numériques internes et externes dans l'entreprise, au travers du niveau hiérarchique et des fonctions impliquées dans ces projets et enfin dans l'ampleur qui leur est donnée.

Si les directions de la Communication (47 %) et les DSI (41 %) sont le plus souvent sponsors des projets numériques, on note la progression d'une responsabilité de direction générale portée collectivement (37 %) suivie par une responsabilité portée par les plus hautes instances individuellement (PDG, DG) (25 %). Les DRH (21 %) viennent ensuite. Les projets d'intranets collaboratifs et de réseaux sociaux d'entreprise ne relèvent pas, le plus souvent, d'une responsabilité partagée et attestent encore d'un manque de perception du potentiel de transformation porté par le numérique.

La mutualisation des équipes chargées de la gestion du Web interne et du Web externe est en progression depuis trois ans, tendance qui devrait se confirmer.

Dans un certain nombre d'entreprises, on assiste en complément à l'apparition de direction de la Transformation, de la E-transformation ou de Chief Digital Officer. Ces mouvements organisationnels sont une autre illustration du déploiement d'une stratégie numérique en marche.

Pour autant, sans prise en compte de l'humain et sans management adapté, point de salut !

[1] Michel Germain, Management des nouvelles technologies et e-transformation, Economica, 2006.

[2] On notera qu'en fonction des modèles tous les experts ne s'accordent pas sur les bornes précises des différentes générations.

[3] « Quand le rythme du changement devient plus lent dans l'entreprise qu'à l'extérieur, la fin est proche. »

Impacts de la e-transformation sur le management

« Seuls ceux qui prennent le risque d'échouer spectaculairement réussiront brillamment. »
Robert Kennedy

« L'imagination est plus importante que le savoir. »
Albert Einstein

Le management se définit comme l'action d'encadrement d'équipes ou le pilotage de l'action collective au quotidien. Le concept de management est apparu avec Taylor peu avant le xx^e siècle, en conséquence de la révolution industrielle. Avec l'industrialisation de l'économie, les organisations du travail se sont structurées dans un contexte de complexité croissante, d'établissements de grande ampleur avec des hommes à piloter sur des zones géographiques étendues.

Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler, telles étaient les grandes missions du manager à l'origine. Plus d'un siècle après, ces objectifs restent d'actualité, mais la façon de les atteindre est en train de changer radicalement. De nouvelles missions devraient se substituer à certaines des fonctions d'origine dans les années à venir tant l'agilité digitale, et la « webisation* » du monde est en train de bouleverser la vie des organisations et des hommes qui la composent.

L'existence de structures organisées n'est pas ici remise en cause mais les modalités de leur fonctionnement, la part faite à l'émergence d'idées nouvelles et la capitalisation croissante sur le potentiel humain devraient conduire les managers à évoluer fortement. Comment adapter son management dans ce contexte d'évolution profonde ? C'est l'objet de ce chapitre.

La culture managériale française

Une culture non explicite qui relève de l'héritage

Il faut d'abord noter que la culture managériale en France est souvent encore non explicite dans un référentiel de management formalisé. Elle est en grande majorité implicite, c'est-à-dire qu'elle est devenue une seconde nature. Les nouveaux managers, qu'ils aient une expérience préalable ou qu'ils sortent des grandes écoles ou des universités, y sont confrontés très vite et apprennent rapidement (c'est encore plus vrai pour les jeunes générations qui sont hautement adaptables) les règles, les us et coutumes, sans toujours comprendre les fondements de ces traditions. Ils n'en sont que plus zélés par la suite pour les faire respecter et il est d'autant plus difficile de les « déconstruire ».

Dans ce domaine, les analyses faites sur les rapports d'étonnement des jeunes embauchés de certains grands groupes à forte culture sont limpides : au bout de 18 mois un jeune cadre trouve que tout est « normal ».

Une culture hiérarchique

Les managers se classent en strates hiérarchiques qui, dans les plus grandes structures, ressemblent à des castes, car on n'échange réellement qu'avec les membres de sa classe. Les contacts verticaux se font au sein d'une même organisation, favorisant les effets de cour. Les dirigeants, volontiers réputés omniscients, se retrouvent isolés, sont inaccessibles à la grande majorité de leurs équipes et représentent donc une autorité invisible.

Comme pour le pouvoir politique traditionnel, le pouvoir se fait rare et se retrouve concentré dans les mains d'un petit nombre de personnes. Il fera descendre ses ordres par la voie hiérarchique, le long d'une chaîne de commande.

Cette culture de la distance managériale et du respect hiérarchique a pour corollaire une prépondérance des questions de territorialité dans les réflexions pendant les projets. Il est chaque fois nécessaire de définir au préalable qui fait quoi et pour quoi avant d'agir, ce qui n'est pas efficace quand on cherche à innover ou à résoudre un problème jamais rencontré précédemment.

Ces questions de territoires existent dans toutes les strates : dans les couches hautes, les managers voient leur territoire comme une zone de contrôle qu'il faut étendre alors que les couches basses voient leur territoire comme une zone à défense pour ne pas avoir de travail supplémentaire. Seule une petite population, souvent spécialisée dans les projets, voit les territoires comme un frein à la réalisation de ses objectifs.

Cette culture de silo s'épanouit d'autant plus facilement que la gouvernance des entreprises laisse de larges marges de manœuvre en termes de ressources aux métiers et aux sociétés alors que les fonctions transverses qui pourraient réguler le « bien commun » et garantir la cohérence d'ensemble sont souvent limitées.

Chez certains managers, la « propriété » d'un territoire aboutit même à des comportements de type « baronnies », le territoire étant au service du baron et non le baron au service de son territoire. Certains dirigeants appliquent même à merveille les recommandations de Machiavel en mettant par exemple en place des stratégies de division pour mieux asseoir leur pouvoir. Ces comportements sont très éloignés de l'exemplarité et du désintéressement nécessaire à l'expression d'un véritable leadership.

Une culture perfectionniste

Elle a pour terreau une culture du jugement, où chacun est plus enclin à évaluer la performance des autres qu'à se focaliser sur la sienne.

Elle s'exprime par une volonté de contrôle permanent qui se base aussi sur une absence de confiance entre collègues et confrères. Cette défiance est paradoxale quand on connaît l'importance sociale que les salariés français donnent à leur travail.

Elle est manifeste dans cette recherche de disposer d'informations qui soient toutes des « tables de la loi », où un écrit est soit vrai, soit faux, et une solution est soit bonne, soit mauvaise mais jamais en construction ou en discussion. Les managers veulent valider toute information publiée au cours de cycles complexes, à nombreux étages et boucles.

Les managers opérationnels les plus compétents auront aussi tendance à faire le travail le plus pointu au lieu de le déléguer, en prétextant souvent que leurs collaborateurs ne savent pas faire, pas bien faire ou pas faire aussi vite et que l'on aura plus vite fait de le faire soi-même.

Ainsi, les salariés ne se sentent pas le droit à l'erreur ou à l'expérimentation. Ils n'ont pas l'opportunité d'apprendre en réalisant, en marchant. Une conséquence de cette culture est un remarquable désengagement des salariés.

Une culture conservatrice et focalisée sur les processus

Un programme d'étude de Capgemini Consulting (en collaboration avec TNS Sofres) intitulé « À l'écoute des Français au travail – 2014 » met en avant qu'en France, plus de 40 % de nos managers semblent, dans les grandes organisations, percevoir d'abord le changement comme un risque.

Le manager préfère donc gérer l'existant au lieu de l'améliorer ou le transformer. Il aime définir les fonctions au lieu de donner des missions, ce qui l'incite régulièrement à jouer à redessiner les organigrammes, même si cela n'a que peu d'influence sur la performance réelle.

Cette aversion au risque incite aussi l'entreprise à considérer que toute activité doit suivre un processus défini et documenté.

Pourtant, si la mise en place des processus est utile pour industrialiser la production de biens et services standardisés, elle l'est moins quand on cherche à être réactif ou flexible. Les processus ont alors tendance à stériliser la créativité, l'inventivité et donc l'engagement des salariés.

Ces descriptions de processus incitent aussi à segmenter l'implication de chacun et à se focaliser sur la productivité individuelle qui est une grande habitude française depuis les plus petites classes au détriment de la performance collective. Ces démarches peuvent aussi entraîner une déshumanisation des processus administratifs où les tâches sont si découpées qu'elles perdent leur sens profond et éloignent des finalités comme la délivrance d'un service ou la satisfaction d'un client. Elles poussent aussi à la surspécialisation des profils, qui est nuisible à une allocation de ressources fluide et à l'employabilité des salariés.

Une culture du contrôle : travail, temps de travail et information

Sous nos latitudes la mission du manager repose encore souvent sur les concepts de commandement et de contrôle avec pour mission principale de transmettre des directives sans nécessairement qu'elles soient comprises. Le manager considère qu'on attend de lui qu'il ait des idées plutôt qu'il ne les fasse émerger.

La culture administrative pousse encore parfois à donner priorité au contrôle des horaires et à la présence, au lieu de se concentrer sur l'essentiel : la satisfaction des clients, le bien-être des salariés, leur motivation, leur montée en compétence tout en se recentrant sur la vérification de l'atteinte des objectifs en temps, en heure et en qualité. Sans parler des reportings multiples qui sont produits et parfois inutilisés au lieu de se concentrer sur le pilotage de missions concrètes.

Les systèmes de management toujours en place sont pour certains issus de modèles utilisés pour la planification et la centralisation. Ils atteignent désormais leurs limites dans un environnement beaucoup plus complexe et moins prévisible.

Le maintien de ces modèles désormais obsolètes accroît le recours au contrôle alors que les salariés attendent de leur management plus de capacité à gérer les incertitudes croissantes du marché. Derrière le discours officiel des « ressources humaines, première valeur des entreprises », ils ont peu à peu renvoyé l'idée que le facteur humain était davantage un problème qu'une solution (cf. « À l'écoute des Français au travail – 2014 », Capgemini Consulting/TNS Sofres).

L'information n'échappe pas à cette culture du contrôle. Beaucoup de temps est consacré à filtrer et retenir l'information. Jusqu'à présent, le pouvoir des managers résidait dans l'accès à l'information et dans son filtrage aux subordonnés. Mais, dans un monde numérique, qui a plus tendance à valoriser ceux qui créent, partagent et diffusent l'information, les managers se sentent de moins en moins en phase avec ces pratiques qu'ils subissent eux aussi.

Les études récentes montrent : « Une ligne managériale dans le doute. En France, et a fortiori dans les grandes entreprises, la “ligne managériale” continue de se fragiliser : défiante, en doute ou profondément clivée selon les questions abordées, elle semble moins à même que dans les autres pays d’assumer un rôle de conviction et de mobilisation. »

La société Audigny explique dans ses formations managériales que le manager n’est pas un super-contremaître. L’expérience de chacun montre que de nombreux managers et dirigeants se comportent encore comme des contremaîtres.

Tableau 2.1

Le contremaître	Le manager
<ul style="list-style-type: none"> • Sait mieux faire que les autres et trouve d’ailleurs souvent que les autres ne sont pas « bons » • Veille à ce que toutes les décisions, l’organisation, la gestion quotidienne... passent par lui • Est très soucieux de « rester maître » de son territoire • Amène une forte contribution à l’entreprise sur ce territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Sait tirer parti au mieux des compétences de ses collaborateurs • Développe les compétences (savoirs, savoir-faire, savoir être) • Favorise les prises d’initiative, la « pro activité » • Délègue des missions véritables et non pas de simples tâches • Veille à la diffusion de l’information • Amène une forte valeur ajoutée dans sa contribution globale au fonctionnement de l’entreprise

De nouvelles contraintes, un nouveau contexte de travail

Un monde sans frontières

L’instantanéité des échanges, le développement d’une culture consumériste sur toute la planète, la facilité d’accès aux transports, aux données et aux moyens de communication (texte, son, image, vidéo) abolissent les distances, habituent les hommes au temps réel, au fait de piloter en parallèle plusieurs tâches.

Les frontières deviennent floues aussi pour les entreprises, leurs dirigeants, leurs managers, leurs salariés. Le numérique permet une connexion 24 heures sur 24 faisant disparaître la limite entre l’intérieur et l’extérieur de l’entreprise, entre la vie professionnelle et la vie privée.

À mesure que les barrières technologiques se lèvent, les coûts de communication se réduisent de manière très sensible. Les technologies numériques donnent accès au plus grand nombre à la fois au partage et à l’échange de données. Internet permet d’offrir au client un service hautement personnalisé qui va sans doute constituer un des critères différenciant, au même titre que la capacité pour les entreprises de capitaliser fortement sur les hommes qui les composent.

Un monde instable

L’évolution se fait désormais à un rythme si rapide qu’il est impossible d’avoir une vision claire

au-delà du très court terme.

Dans un environnement global aussi flou, il est difficile pour le manager de maintenir la mobilisation de ses équipes et ne pas les voir épuisés par des changements de priorités réguliers ou des objectifs modifiés en fonction d'événements de nature imprévisible.

La crise économique vécue par les pays du « vieux monde » atteste de la fin d'une époque. Les modes de fonctionnement antérieurs n'ont plus leur place. En quelques années émergent désormais de nouveaux leaders innovants, agiles et acteurs souvent du digital. On peut noter que les premières cotations à Wall Street, sont Google, Amazon, Microsoft ou Apple sans parler du gisement de start-ups de ce début de siècle dont certaines feront parler d'elles dans les années à venir.

Nous sommes de manière durable rentrés dans un monde instable.

Un monde où les ressources naturelles s'épuisent

Dans un environnement où les ressources sont de plus en plus contraintes, voire parfois frugales dans certains lieux (eau, terres arables, énergie...), le manager doit savoir tirer un maximum du potentiel à sa disposition en favorisant l'intelligence collective, la solidarité, la confiance, la capitalisation des savoirs et savoir-faire, l'autonomie et l'innovation, qu'il doit solliciter au profit de solutions qui intègrent l'impact sur l'environnement.

Il faut désormais participer à l'invention d'un monde où le partage, la préservation des ressources et la découverte d'énergies renouvelables sont vitaux pour assurer la coexistence sur la planète Terre où le nombre d'humains à l'horizon de 2050 devrait approcher les 10 milliards contre un peu plus de 7,2 milliards en 2015.

Un monde virtuel propice au partage et à la collaboration

L'avènement d'Internet a permis de passer d'un monde de la possession à un monde de l'usage. Ce qui importe, c'est d'avoir accès à la ressource dont on a besoin à l'instant t sans nécessairement la posséder.

Le succès d'Autolib qui au travers de la géolocalisation permet de louer une voiture électrique pour 20 minutes et de la déposer sur une place de parking réservée à l'avance, le site Blablacar qui permet à chacun de mettre à disposition son véhicule ou de rechercher une place en covoiturage, airbnb qui permet aux particuliers de mettre à disposition une chambre ou une maison en un clic, sont autant de services possibles avec Internet grâce à la simultanéité du partage des données, la géolocalisation et le partage d'informations sociales. Sur Internet tout peut s'échanger, se vendre en quelques instants pour quelques minutes ou pour une durée illimitée.

L'important n'est plus de posséder mais de partager et vivre une expérience commune. C'est un

monde commun, un monde unique, un monde qui communique en permanence car les rapprochements (de personne à personne, de service à service, de service à personne) sont possibles grâce au virtuel. Internet permet la ré-intermédiation du monde, la redistribution des rôles existants et l'invention de nouvelles façons de vivre dans le partage.

Des entreprises étendues dans un monde connecté

L'entreprise se délimite encore au travers de sa forme juridique, de son bilan et de son compte de résultat. Pour combien de temps ?

Tant que l'organisation se réduisait à des échanges tangibles, on savait délimiter les contours d'une entreprise. Désormais les organisations du travail sont étendues et se pensent comme telles. Les clients, partenaires, fournisseurs, et toutes les parties prenantes de l'écosystème de l'entreprise sont connectés en réseau, à tout moment à n'importe quel endroit de la Terre et la collaboration en temps réel est possible. Au fil des projets les équipes se font et se défont. Elles disposent de moyens pour s'associer les meilleurs experts du moment pour répondre aux besoins du marché, inventer de nouveaux modèles, de nouveaux services ou produits.

La désintermédiation bouleverse les modèles d'affaires

L'une des transformations majeures induites par l'arrivée des technologies numériques est la désintermédiation des échanges et des relations. Le Web démocratise et simplifie l'accès à l'information, aux savoirs, aux transactions. Toutes les professions qui sont en position d'intermédiaires subissent une crise : journalistes, acteurs de la distribution de biens, de services ou de productions culturelles et même les enseignants en tant que passeurs de savoir. Pas un domaine ne sera épargné. Citons au passage les banques, avec l'émergence de nouvelles monnaies (bitcoins, monnaies libres) et de l'économie du « don contre don ».

Les managers, parce qu'ils sont le relais des décisions de la direction, sont aussi touchés par ce mouvement. Il va leur falloir trouver une valeur ajoutée au-delà de la simple transmission des directives supérieures.

Les repères établis sont remis en cause par l'afflux d'information

Une partie des connaissances et du savoir est désormais facilement disponible via Internet. Il s'est produit plus de données dans les deux dernières années que depuis le début de l'humanité. L'accès au savoir se complexifie à mesure que son volume augmente et que les données à valeur ajoutée sont « noyées » dans une mer de contenus dont les sources peuvent facilement prêter à caution.

La multiplicité des sources entraîne des pertes de repères, des inquiétudes par rapport à la validité des messages. On ne sait plus où est la vérité, quelle est la ligne directrice suivie.

Cette **quête de sens** est présente à tous les niveaux de la société et les entreprises n'y échappent pas. Les baromètres sociaux (socio-scopes) menés dans les entreprises montrent tous que les salariés veulent comprendre leur utilité. Le rôle du manager ne sera plus de distiller l'information mais de faire partager une vision et de donner une impulsion. Il n'est plus un gestionnaire mais un **leader** qui sait développer des styles de leadership spécifiques à chaque situation.

Le leader doit **savoir être subversif** : les entreprises ne doivent pas craindre d'initier une innovation perturbatrice pour leur business. Il est préférable pour elles de risquer la remise en question de leur business plutôt que de laisser la concurrence le faire.

Autre point important le leader doit **promouvoir l'initiative** : créer un environnement de leadership qui favorise la créativité, en valorisant l'apprentissage par l'échec.

Enfin le leadership n'est pas l'apanage des dirigeants. Il est nécessaire de développer le **leadership de chacun** le plus tôt possible et à cette occasion de refondre les référentiels de recrutement pour diversifier les profils.

Flexibilité et réactivité sont attendues

Le modèle d'affaires actuel s'est construit sur la base d'un contexte macroéconomique stable (après-guerre), à une époque où les échanges internationaux étaient encore restreints. Dans le monde global que nous expérimentons, le Web transforme aussi les relations clients/fournisseurs, y compris en interne. Les clients demandent des offres à la carte, modulaires et qui s'adaptent aux évolutions rapides des contextes et des besoins. Ce changement impose aux fournisseurs, et donc aux managers, des organisations adaptées pour produire des biens et services « en temps réel ». Agilité, adaptabilité, réactivité et flexibilité sont essentiels, et ce dans un contexte globalisé et de concurrence croissante.

La relation client-fournisseur revient au cœur du dispositif plaçant le premier au rang de « consommateur » à la recherche de solution personnalisée, l'entreprise étant véritablement « au service » du client.

Ces nouvelles conditions appellent plus d'autonomie des équipes et un esprit entrepreneurial développé de la part de leurs managers pour être en capacité de faire preuve de créativité toujours renouvelée. Les outils digitaux permettent cette agilité.

Une mission plus difficile

La mission du manager devient plus complexe car il est soumis à un certain nombre de

contraintes paradoxales. On peut lui demander d'apporter plus de service avec moins de budget, de servir plus de clients avec moins de ressources humaines, de développer de nouveaux produits sans arrêter les anciens ou d'inventer et innover sans changer les processus.

En parallèle les **écarts de rémunération** se creusent entre les équipes dirigeantes et les managers alors qu'ils se restreignent entre les managers et leurs équipes.

Les équipes, particulièrement dans ces contextes agités, peuvent avoir un regard incrédule sur les perspectives futures présentées. Le contexte d'insécurité peut inciter les collaborateurs à chercher un **meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privé**, inquiets de la porosité qui s'installe entre les deux. Le pilotage à vue qui génère des changements d'objectifs soudains contribue au sentiment d'insécurité et à la perte de confiance dans l'entreprise.

Enfin, l'émergence de **nouveaux modèles dans les start-ups** contribue à accréditer la thèse d'une inadéquation grandissante du système en place aux yeux des jeunes générations.

Les nouveaux rôles des managers

Les nouvelles missions des managers peuvent se regrouper en rôles et responsabilités ou, de manière moins classique, pourraient se définir comme des missions de leader à la fois gardien et entrepreneur. Nous les avons regroupés en plusieurs catégories :

- à la fois responsable de la définition de la vision, de l'appropriation de cette vision par tous et responsable du vivre ensemble ;
- également gardien de la permanence et du développement des savoirs, de la performance collective et de l'engagement de chacun ;
- et enfin créatif en étant catalyseur de l'innovation et développeur de talents.

Responsable de la définition de la vision

Le manager du **xxi^e** siècle apporte une vraie vision à ses équipes : enjeux métier, objectifs, gouvernance, engagement et compréhension des complémentarités entre l'IT et le business.

Il intègre une dimension dynamique de la culture de l'entreprise. Celles-ci tiennent compte à la fois des générations renouvelées, des équipes multiculturelles et des demandes des clients transformées.

Le talent du manager de ce début de siècle consiste à avoir la longue-vue sur ses intentions pour développer des actions en cohérence. Pour ce faire, il devra être à l'écoute pour identifier les signaux faibles et les tendances, faire preuve de réactivité pour anticiper les besoins des clients et développer des scénarios innovants et compétitifs.

La gouvernance à mettre en place pour conduire la vision devra être à la fois adaptée au service

de l'objectif et suffisamment souple pour être évolutive en fonction d'un contexte potentiellement mouvant.

L'engagement devra être maintenu en permanence au travers d'opportunités à saisir, pour peu qu'elles incitent à l'épanouissement, l'imagination et au dépassement de soi.

La compréhension des enjeux doit être forte et intégrer toutes les dimensions (économiques, politiques, stratégiques, technologiques) des parties prenantes dans une approche systémique qui intègre la complexité.

Enfin le lien entre le business et les technologies de l'information devra être intégré dans le modèle.

Responsable de l'appropriation de la vision par tous

Le manager a une vision du futur pour l'entreprise dans laquelle il intervient. Il doit savoir guider ses équipes dans la direction de ses convictions et, en même temps, faire progresser ses salariés dans les domaines essentiels à maîtriser pour fonctionner dans le monde de demain.

Inspiré, le manager nouveau, par ses convictions et grâce à une pédagogie particulière centrée sur l'explication des choix stratégiques de l'entreprise, peut donner du sens aux actions et ainsi donner envie aux équipes de s'impliquer.

Pour faire comprendre ses décisions, le manager utilisera un discours clair exposant les moyens engagés pour atteindre les objectifs plutôt que la référence à des dédicateurs abstraits (part de marché, objectifs financiers).

Le manager qui partage sa conception de la relation au client et sa vision de l'homme dans l'entreprise facilite l'adoption de ses vues.

En assurant la convergence des objectifs personnels de ses collaborateurs avec ceux de l'entreprise, le manager peut générer leur motivation.

Enfin, la projection vers un futur engageant et valorisant participe aussi de la mobilisation.

Responsable du vivre ensemble

Le nouveau manager fait partager des règles de vie communes : respect, écoute, participation positive.

Il illustre ces règles en se comportant lui-même de manière exemplaire.

Il pratique l'écoute bienveillante.

Il met en place une gouvernance claire, favorisant des règles de fonctionnement déterminées par

des usages reconnus et qui facilitent la collaboration transversale.

Il facilite les interactions horizontales et incite au travail en réseau, privilégie le travail en mode projet et promeut la mobilisation de ressources complémentaires issues de divers métiers pour enrichir les échanges collaboratifs.

Il incite à l'entraide en favorisant les résultats coopératifs. Il veille en qualité de médiateur à créer les conditions de la confiance au travers d'une communication transparente. La gestion des tensions internes fait aussi partie de ses attributions. En se positionnant en facilitateur, il incite à la spontanéité des échanges et contribue à initier de nouveaux codes de communication positifs.

Enfin, en homme de terrain, il veille à la sécurité de ses équipes et des installations et recherche le bien-être de ses forces vives pour leur permettre de trouver, dans leur lieu de vie professionnelle, à la fois les espaces dévolus à la concentration, au travail mais aussi à la détente et à la convivialité.

Garant de la permanence et du développement des savoirs

La gestion des connaissances est au cœur de l'économie du savoir. Les objectifs sont pluriels.

Le manager augmenté doit d'une part travailler à la montée en compétence de ses collaborateurs en les exposant à des missions et des projets de plus en plus élaborés. Il doit développer les savoirs, savoir-être et savoir-faire de ses équipes dans un souci à la fois de progression individuelle, de performance accrue pour l'entreprise et de développement d'expertises sur lesquelles il pourra s'appuyer et capitaliser.

La gestion des connaissances doit s'inscrire dans la durée. Aussi le manager éclairé veillera-t-il à ce que ses équipes, au fil de leurs expériences, capitalisent leurs connaissances soit en les intégrant dans les référentiels formalisés de l'entreprise, soit s'il s'agit d'experts, en les invitant à partager leurs connaissances dans un blog. L'objectif est de faire vivre la base de connaissances et de veiller à la rendre évolutive et accessible, à tout moment et par le plus grand nombre.

Selon un proverbe Peul : « Le savoir est un champ, mais s'il n'est ni labouré, ni surveillé, il ne sera pas récolté. »

Garant de la performance collective

Le manager du ^{xxi}e siècle pourrait se définir comme un capitaine ou un entraîneur d'équipe. Il doit à la fois et à chaque instant être stratège et tacticien, organisateur, coach et promoteur du travail en équipe. Il doit savoir décider et donner du feedback dans une approche positive, ouverte et confiante.

Ce pilote d'équipe doit mettre en place un mode de fonctionnement qui permet à la fois à chacun des membres d'exprimer au mieux ses compétences et de les mettre à profit de manière optimisée dans son travail.

La coordination des actions diverses fait partie de ses prérogatives au même titre que la mise en place d'une organisation décentralisée : chacun se sent responsabilisé et en capacité de prendre des initiatives.

Par sa maîtrise des outils collaboratifs, il suit l'activité de manière efficace, en mode « supervision », ce qui lui permet de savoir à quel moment intervenir et quand il doit décider d'arbitrer.

Enfin son engagement est intimement lié au résultat opérationnel tourné in fine vers le client final. Pilote de la performance à court terme, il conserve toujours la longue-vue braquée vers l'horizon.

Garant de l'engagement de chacun

L'engagement de chacun dans l'entreprise ou dans une équipe s'appuie d'abord sur l'exemplarité du manager. Il incarne les valeurs de son entreprise grâce à une éthique irréprochable et il s'astreint à rester proche du quotidien de ses équipes pour les comprendre. Les outils numériques contribuent à ce rapprochement, permettant aux managers et managés de partager des expériences communes.

L'engagement des équipes est aussi obtenu dès lors qu'elles sont sollicitées pour donner leur avis sur des décisions importantes ou qui les impliquent.

La reconnaissance des progrès réalisés par les équipes est aussi déterminante pour que chacun se sente reconnu. La célébration régulière des réussites et des productions des équipes est essentielle.

Confier des responsabilités à chacun est la meilleure garantie de l'excellence. C'est parce qu'elles disposent des clefs pour agir, que les équipes s'impliquent avec le plus de concentration et de talent. C'est aussi la meilleure façon de leur permettre de s'élever dans tous les sens du terme.

Enfin, pour le manager, savoir partager le leadership, laisser à chacun sa place et savoir changer de rôle en fonction des contextes, savoir écouter, se remettre en question et accepter d'être éveillé, voire éduqué, sur certains sujets par ses équipes, tels sont aussi les comportements que le manager du XXI^e siècle doit adopter.

Management post-moderne

En complément, voici comment la communauté du management post-moderne présente les **six grandes ruptures** entre le monde moderne et le monde post-moderne^[1].

- Le passage de la raison à la passion, même pour le manager.
- Le passage de la durée à l'intensité.

- Manager de demain : des injonctions aux interactions.
- De l'enjeu à la notion de jeu.
- De la dispersion à la focalisation.
- De l'individu moderne à la personne post-moderne.

Le manager post-moderne doit devenir « **un ré-enchanteur du quotidien** ».

Catalyseur de l'innovation

L'innovation est le carburant du ^{xxi}e siècle. Sa recherche s'applique aussi bien au manager lui-même, qu'à ses équipes.

Le manager aura à cœur de chercher à améliorer l'existant, d'innover dans les façons de travailler avec ses équipes, mais aussi d'expérimenter la détermination de nouveaux objectifs ou l'utilisation de nouveaux outils.

Le risque inhérent aux changements doit aussi être assumé par lui et ses équipes dirigeantes, tout en étant valorisé. Le monde vers lequel nous avançons est une terra incognita : sans prise de risque, pas de nouveau monde en perspective.

Pour les équipes du manager, dans une même logique, l'encouragement de l'expérimentation et l'incitation à l'émergence de nouvelles idées doit être une constante. La stimulation de la diversité des talents de chacun, leur développement et la valorisation des différences constitue aussi un axe de croissance important. Le recrutement de profils variés est un critère à soigner.

Développeur de talents

Offrir à ses équipiers un cadre d'expression et d'épanouissement en développant leurs potentiels, compétences et expertises, telle est une autre des actions qui incombe au nouveau manager.

Ainsi, il sait promouvoir en interne ses équipes sur la base de critères transparents.

Il cherche aussi, avec constance, à sensibiliser les « hommes » aux enjeux liés au développement de l'informatique en lien étroit avec le business et ce, quelles que soient les fonctions occupées.

Il veille à ce que ses équipes puissent se former et disposer du temps nécessaire pour en intégrer pleinement les acquis.

Il accompagne le développement de ses collaborateurs en leur confiant des tâches valorisantes, en les laissant prendre des décisions, dans un objectif d'empowerment. Il recherche l'exposition à des expériences pédagogiques enrichissantes.

Définition de l'empowerment

L'**empowerment** (« **empouvoir** ») est l'octroi de plus de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques qu'ils subissent. Diverses traductions ont été proposées en français : « capacitation », « développement du pouvoir d'agir », « autonomisation », « responsabilisation », « émancipation » ou « pouvoir-faire ». Le concept est né au début du xx^e siècle aux États-Unis dans un contexte de lutte. Conçu alors comme gain de pouvoir face à un groupe dominant, le concept a peu à peu été utilisé dans une vision plus large et plus floue, proche de celle de la participation.

Source : Wikipedia.

Il propose un processus d'évaluation complet qui intègre à la fois l'appréciation individuelle et collective.

Il apporte du soin aux lieux de vie professionnels et propose le décroisement des espaces de travail.

Les nouvelles compétences des managers : les fondamentaux

Le management dans l'entreprise est la clé de voûte de la transformation de l'entreprise sous l'impact de la digitalisation. Dans un monde en profonde mutation, le manager nouveau doit avoir recours avec constance à trois ressources : l'éthique, l'humilité et la créativité.

Éthique et bienveillance

Le manager de ce début de siècle doit avant tout **privilégier l'écoute** et **proposer une reformulation** pour valider le niveau de compréhension lors d'un échange. Cette interaction bienveillante doit se faire en suspension de jugement. Les valeurs déployées en coaching se retrouvent ici. Il s'agit d'accompagner les équipes dans la captation du sens des actions dans lesquelles elles s'engagent.

Il ne doit pas hésiter à **recourir aux paradoxes** comme dans l'approche systémique, posture efficace pour s'autoriser à penser le changement. Il doit guider, orienter ses équipes mais les laisser agir.

Il doit enfin être en capacité de **savoir trancher** et prendre des décisions radicales quand elles s'imposent. En tant qu'homme sage, il est aussi celui qui fait monter en puissance progressivement ses équipes dans le respect de leurs rythmes.

Dans une approche cohésive, le manager du xxi^e siècle ne laisse personne au bord du chemin. Il encourage l'honnêteté et la franchise et manie volontiers l'humour.

Appliqué au e-management : le manager utilise les outils digitaux au quotidien, il a à cœur de

mettre en place une gouvernance adaptée pour garantir les bons usages des outils qu'il promeut. Il manage par l'exemple.

Humilité

Le manager nouveau sait mettre son ego en retrait, il comprend que l'objectif n'est pas d'abord son succès personnel mais celui de l'équipe qui rejaillit positivement sur lui. La complexité des sujets et des situations allant croissant, le « manager augmenté » reconnaît que le travail accompli est le fruit d'une contribution d'équipe.

Dans le prolongement de cette posture, il sait prêter main-forte à ses « hommes » quand cela est nécessaire et sait refuser les privilèges que son statut pourrait impliquer.

Enfin, il comprend qu'il n'a pas besoin de tout maîtriser et contrôler.

Appliqué au e-management : le manager accepte de ne pas toujours avoir l'usage le plus avancé des outils numériques et de laisser des membres de son équipe être leader dans certains de ces domaines sans pour autant ne pas s'appliquer activement à utiliser ces canaux pour échanger et travailler avec ses équipes. Il a conscience des limites que portent les outils numériques qu'il utilise.

Créativité

La créativité est déterminante pour inventer le monde de demain.

Le manager se doit de **créer des contextes propices à l'innovation**. Pour ce faire, il doit veiller aux conditions de travail de ses équipes, y compris ce qui concerne les lieux de travail. Ces derniers doivent permettre à la fois d'échanger de manière conviviale et créative à certains instants, de pouvoir s'isoler pour un travail nécessitant concentration ou encore d'échanger facilement dans des zones de confidentialité.

Un des talents nouveau du manager consiste à savoir **redéfinir les problèmes** pour permettre de les approcher de manière collective et créative. Savoir s'appuyer sur son intuition pour trouver les meilleures combinaisons entre les besoins, les usages en vigueur et la réceptivité de ses équipes pour de nouvelles approches fait aussi partie des talents à développer et mettre en pratique.

Appliqué au e-management : le manager est capable de s'autoriser à inventer de nouvelles façons de travailler avec les fonctions sociales issues des outils digitaux, pour répondre aux besoins de collaboration, d'information, de communication et de gestion de connaissance de ses équipes en lien avec d'autres départements ou d'autres parties prenantes externes (fournisseurs, clients, administrations).

Les nouvelles compétences des managers : dans l'idéal

Pour compléter ces thèmes voici quelques compétences clefs nécessaires à la force de travail des années 2020. Nous parlons ici principalement de savoir être car ce sont ceux qui sont à la fois les moins facilement modélisables et ceux qui permettront à la transformation d'advenir.^[2]

Cultiver l'intelligence sociale

Plus encore demain qu'aujourd'hui, l'aptitude à se connecter à d'autres d'une manière directe et profonde pour sentir et stimuler des réactions et provoquer des interactions, autrement dit, l'intelligence émotionnelle et sociale, va continuer de donner aux hommes un avantage comparatif et significatif sur les machines aussi sophistiquées soient-elles.

Aiguiser ses compétences cross-culturelles

Ce qui rend un groupe éminemment intelligent c'est la variété de sa composition. C'est donc la faculté d'interagir avec d'autres cultures, d'autres modes de pensées, d'autres générations, d'autres compétences qui rendra chacun d'entre nous plus efficace dans un groupe et le groupe en conséquence plus performant.

Développer sa pensée récursive

Les compétences intégrant des capacités d'analyse statistique ou des raisonnements quantitatifs seront d'autant plus valorisées que les systèmes utilisés vont générer de plus en plus de données à traiter. Ces travailleurs devront néanmoins rester capables d'agir en l'absence de données en conservant une aptitude à la lecture holistique des situations.

Être agile dans l'usage des nouveaux médias

La capacité à développer et évaluer de manière critique des contenus qui utilisent des nouveaux médias et à optimiser leurs usages va devenir un facteur discriminant et essentiel pour déployer une communication persuasive.

Les nouvelles générations sauront évaluer les contenus qui utilisent les nouveaux médias tout en ayant eux-mêmes la capacité de communiquer en utilisant ces outils.

Pratiquer la transdisciplinarité

Appréhender des concepts issus de disciplines autres que celles pratiquées au quotidien va devenir essentiel pour naviguer dans la complexité.

Le traitement de sujets complexes ne s'envisage plus sans avoir recours à la transversalité. Dans le domaine des nanotechnologies, par exemple, on voit comment la biologie moléculaire, la biochimie, la chimie des protéines entre autres sont utilisées conjointement pour développer la spécialité.

Prendre en compte les lieux de travail

L'environnement physique modélise notre approche cognitive. Les travailleurs de demain devront être aussi capables d'identifier le mode de réflexion nécessaire à différents types de tâches et savoir faire des ajustements à leur environnement de travail pour améliorer leur faculté à réaliser ces objectifs.

Savoir gérer la charge cognitive des contenus

La faculté à discriminer et filtrer l'information essentielle et à comprendre comment maximiser le fonctionnement cognitif va prendre une importance grandissante. Par exemple, la pratique du filtre social, du taggage*, du classement et de l'ajout de métadonnées* à du contenu permet à l'information de qualité ou à l'information plus pertinente de s'élever au-dessus du bruit ambiant.

Être agile dans la collaboration virtuelle

Les technologies « connectives » rendent plus facile le travail à distance. Cependant, les environnements virtuels demandent aussi de nouveaux types de compétences comme, par exemple, savoir impliquer et motiver les équipes composées d'individus dispersés et éloignés. À titre d'exemple, le gaming apporte de nombreuses ressources telles que le feedback immédiat, des objectifs clairs, et une liste de challenges graduels. Le micro blogging et les réseaux sociaux permettent de créer un sentiment de proximité et d'appartenance, nous y reviendrons dans le chapitre 8.

Certaines compétences ne sont pas nouvelles mais, c'est la faculté des individus à aller puiser d'autres ressources que celles naturellement sollicitées dans le cadre professionnel d'aujourd'hui qui est nouvelle. Au fil du temps, les interactions vont se complexifier et la diversité des types d'échanges en fonction des contextes, des supports et des outils, se multiplier. De l'agilité du manager à utiliser la bonne attitude, le bon outil dépendra la qualité de son management.

En somme, chacun doit devenir un entrepreneur de la connaissance, un manager dans sa propre sphère, car la collaboration, la décision, l'autonomie et l'initiative deviennent l'affaire de tous. L'accès à Internet ne diminue pas l'efficacité au travail, bien au contraire, il la démultiplie. Nous sommes tous manager, à commencer par le manager de nous-même. À mesure que la frontière entre le professionnel et le privé s'estompe, nous devons prendre conscience que les règles que nous nous appliquons à nous-même, nous devons les répliquer avec les hommes dont nous partageons le quotidien professionnel.

Pistes pour faire évoluer la culture managériale

Il est possible de segmenter les propositions d'actions suivant deux axes :

- celles qui visent les strates hiérarchiques hautes (dirigeants) versus celles qui visent les autres

managers ou les nouveaux embauchés ;

- celles qui seront déployées globalement et de manière volontariste versus celles qui peuvent se déployer par bourgeonnement, localement ou en fonction des motivations de chacun.

Quelles que soient les actions mises en œuvre, cette transformation doit s'attacher à :

- d'abord déconstruire les idées fausses et lieux communs répandus dans l'entreprise sur les médias sociaux, les outils collaboratifs ;
- puis à construire des usages, comportements et savoir-être en ligne avec les enjeux de l'entreprise.

La liste ci-dessous n'est pas exhaustive, elle constitue une base de travail. Les actions proposées peuvent aussi bien être menées de front ou les unes après les autres, même si l'idéal serait de multiplier les initiatives concomitantes.

La direction des Ressources humaines ne peut pas porter seule ces transformations. Les directions métiers et leurs dirigeants doivent être associés à ces transformations ainsi que les instances les plus hautes de l'entreprise.

Tableau 2.2

Cibles	Actions globales
Top management	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilisation à la e-transformation pour tous les dirigeants (action individuelle en mode coaching ou collective lors de séminaires).• Mise en place d'un modèle de management en phase avec les enjeux de la e-transformation.• Validation que les managers n'appartiennent pas à leurs directions mais à leur entreprise.
Management dans son ensemble	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en place, lors des entretiens annuels, des objectifs pour tous les managers sur la diffusion d'une culture collaborative (réalisation de projets transverses).• Mettre en place un système de reconnaissance transverse des comportements en phase avec le nouveau référentiel de management.
Nouveaux embauchés	<ul style="list-style-type: none">• Inclure une formation à la nouvelle culture managériale pour tous les nouveaux cadres.

Cibles	Actions diffuses
Top management	<ul style="list-style-type: none">• Proposer des actions de formation ou coaching pour travailler le <i>leadership</i>.• Mettre en place un dispositif de <i>mentoring</i> inversé sur les usages du numérique (un talent coache un dirigeant).• Mettre en place un <i>Serious Game</i> dédié à évaluer le positionnement des cadres dirigeants vis-à-vis de la e-transformation et des axes de progrès.• Proposer des actions de formations courtes et/ou individualisées sur les usages des outils numériques.
Management dans son ensemble	<ul style="list-style-type: none">• Déployer un réseau des managers ambassadeurs de la e-transformation.• Mettre en place une communauté de pratiques entre managers de toutes les directions pour leur permettre d'échanger entre eux sur leurs pratiques numériques et sur leur management.
Nouveaux embauchés	<ul style="list-style-type: none">• Capter des expériences d'usages des outils numériques dans le passé des nouveaux arrivants (professionnel ou scolaire) et en faire des illustrations.

[1] <http://management-post-moderne.fr/motivation/>

[2] Synthèse d'un rapport sur les nouvelles compétences attendues à l'horizon 2020, issu d'une étude menée par The Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, intitulée « Future Works Skills ».

By 4\$\$!M

La structure d'un intranet 2.0

« Si tu veux marcher vite, marche tout seul ; Mais si tu veux marcher loin, marche avec les autres. »

Proverbe africain

Le Web interne à l'entreprise, appelé aussi intranet, constitue le socle technologique sur lequel va pouvoir s'appuyer le manager d'aujourd'hui pour interagir avec ses équipes et l'entreprise dans sa globalité. Nous évoquerons ici l'intranet comme un dispositif étendu, c'est-à-dire une interface Web à partir de laquelle un grand nombre d'actions sont possibles pour le salarié comme pour le manager. Il s'agit d'un espace à partir duquel le collaborateur peut à la fois accéder et partager de l'information et de la communication, mais également collaborer au travers d'espaces et d'outils spécialisés, et enfin partager avec son réseau via des fonctions sociales. Défini de la sorte, il est aussi appelé intranet 2.0 car il fait suite aux premiers intranets qui ne proposaient que des fonctions de communication (voir définition ci-après).

À partir de cet espace il est désormais possible, grâce au profilage notamment, d'accéder aux outils du quotidien administratif et RH, d'utiliser ses applicatifs métiers, de pratiquer de la veille, de la gestion des connaissances et d'interagir avec ses collègues ou les parties prenantes de l'entreprise dans des espaces réservés.

Véritable interface unificatrice des échanges, c'est à partir de ce dispositif évolué que la transversalité des échanges va se développer, apportant ainsi une valeur nouvelle. Pour comprendre le potentiel de l'outil et avant de détailler les éléments qui le composent, revenons un instant sur l'évolution du dispositif intranet depuis son origine.

Un dispositif unifié et étendu

À l'origine des premiers intranets, que l'on date aux années 1990 en France, une distinction claire était faite entre les contenus d'information et de communication et les outils collaboratifs. L'intranet était surtout conçu comme un support de communication, composé de flux d'information

majoritairement voire exclusivement descendants : des dirigeants vers les salariés, des managers vers leurs équipes ou des experts vers les néophytes.

Ce dispositif était à la main de la direction de la Communication avec le soutien de la DSI. Il permettait de publier à la fois de l'information chaude composée d'actualités et de l'information froide comme les notes de direction, la stratégie ou des informations pratiques comme les procédures administratives.

À côté de ce dispositif, ont commencé à émerger, quelques années plus tard, les outils collaboratifs. Ces derniers étaient majoritairement perçus comme des services de base apportés aux équipes, proposés par la direction des Systèmes d'information, chaque métier les utilisant à sa manière et notamment pour permettre :

- la coordination au sein d'une équipe ou d'un projet (agenda, comptes rendus, relevés de décisions, to-do-list) ;
- la création collaborative de documents ;
- et, plus récemment, la mise à disposition d'outils interactifs tels les forums, blog ou wiki sur lesquels nous reviendrons dans les chapitres 5 à 8.

Désormais, les médias et réseaux sociaux apportent un nouvel ensemble de services centrés sur l'individu et lui permettent de :

- compléter une fiche profil enrichie ;
- gérer un ensemble de contacts ;
- s'abonner à des contenus venant de sources différentes et les recommander pour faire profiter de la viralité* positive ;
- contribuer de façon simple et rapide sur des contenus via des commentaires, notations et likes* (« j'aime »).

À ces fonctionnalités, s'ajoutent la mise en valeur de nouveaux types de communautés à la gouvernance plus libre (communauté d'intérêts) et une valorisation plus approfondie des communautés déjà existantes dans les outils collaboratifs (communautés de projet, communautés de pratiques).

Les réseaux sociaux ne sont pas un simple ajout de fonctionnalités mais obligent à repenser les outils collaboratifs et l'intranet d'information et de communication.

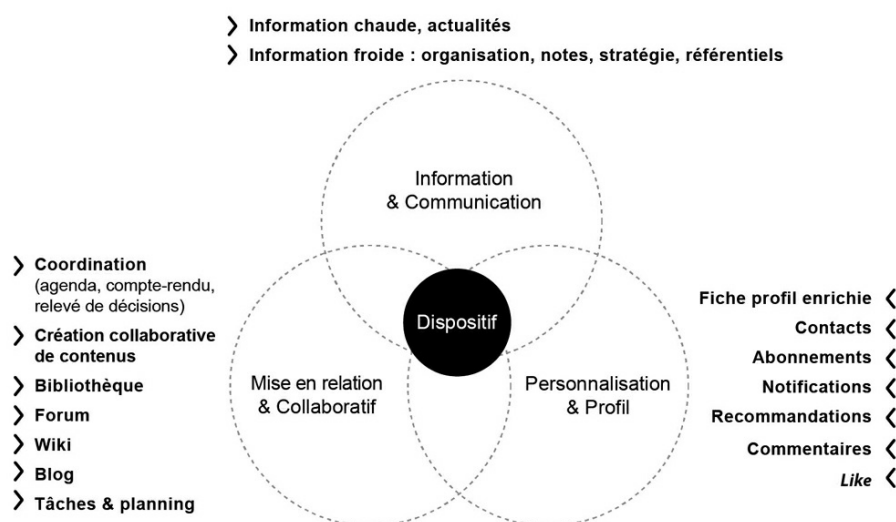
Certaines sociétés font le choix d'un outil pour chaque dimension :

- information/communication ;
- collaboration ;
- réseau social.

Pourtant la valeur ajoutée sera d'autant plus grande pour les utilisateurs que l'on a recours à un outil unique permettant le déploiement d'un dispositif global. Cela n'oblige pas à choisir une solution technique unique mais impose de gérer des parcours utilisateurs fluides.

A contrario, une solution technique unique présentera aussi un défi pour l'ergonome : arriver à présenter simplement la multiplicité des fonctions et de leurs usages, pour permettre à chaque salarié de pouvoir lire, contribuer ou « réseauter » de manière fluide.

Figure 3.1 Trois types de fonctionnalités qui convergent dans un même dispositif



Dans les pages qui suivent nous nous intéressons d'abord à l'intranet information de communication (info/com) et à l'intranet collaboratif avant d'aborder sa dimension sociale.

De l'intranet Info/com à l'intranet collaboratif

Lors de la mise en place des premiers intranets, l'entreprise avait comme priorité la mise en commun des informations partagées par le plus grand nombre. On trouve donc essentiellement les contenus d'information et de communication qui vont passer progressivement d'une vie papier à une vie digitale dans l'intranet.

En matière d'information : notes de services, de nomination, vie des IRP, vie de l'organisation, gestion documentaire sont les grandes typologies de contenu que l'on y retrouve. Ceci est complété par l'information chaude qui recouvre à la fois les communications liées à la vie « externe » de l'entreprise (succès commerciaux, publication de résultats pour les entreprises cotées) et des publications dédiées à une cible « interne » (actualité des métiers ou des ressources humaines, par exemple). L'information est avant tout descendante et peu profilée* : elle est ouverte à tous.

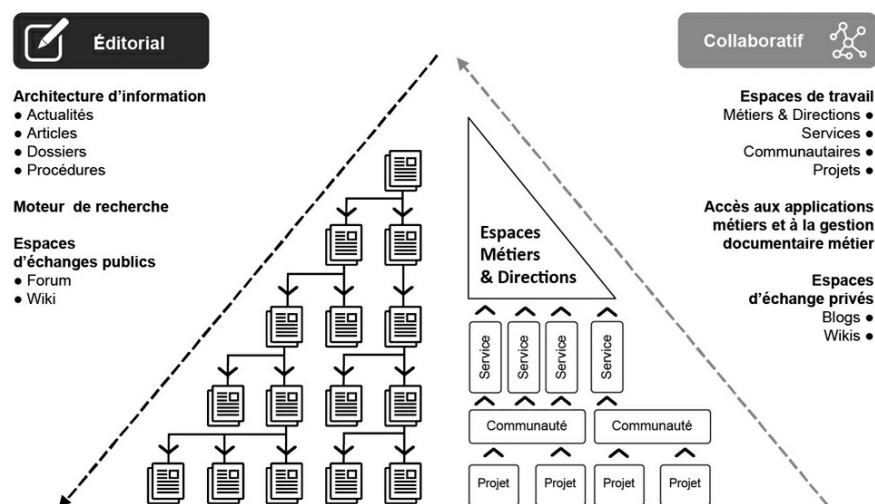
Les contenus sont produits et publiés par un petit nombre d'acteurs généralement localisés à la direction de la Communication. Ils centralisent les contributions, les adaptent le cas échéant, et les valident avant de les publier ou plus exactement de les faire publier. Dans la majeure partie des cas, les intranets les plus anciens nécessitent une publication en html* et donc imposent encore la présence d'un webmaster, ce qui est aussi une façon de contrôler l'information à diffuser.

À partir du milieu des années 2000, on voit émerger des initiatives collaboratives.

Il s'agit en fait de la création d'espaces (voir ci-après), le plus souvent fermés, qui ont vocation à permettre à un groupe défini d'échanger autour d'une problématique bien identifiée. Apparaissent alors les premiers espaces projets, les premiers wikis qui agrègent la connaissance, souvent dans le monde informatique et scientifique, naturellement à l'aise avec ces outils.

La personnalisation* et le profilage* se mettent aussi progressivement en place, ce qui permet à chaque utilisateur d'accéder à des briques de granularité variée en fonction de ses centres d'intérêts : apparence métier, localisation géographique, expertises, projets...

Figure 3.2 Organisation éditoriale et collaborative d'un intranet



Légende : Les dispositifs éditoriaux et collaboratifs coexistent de manière juxtaposée puis s'imbriquent ensuite en fonction de l'appartenance d'un individu à un service, une direction, un métier, un pays, un groupe.

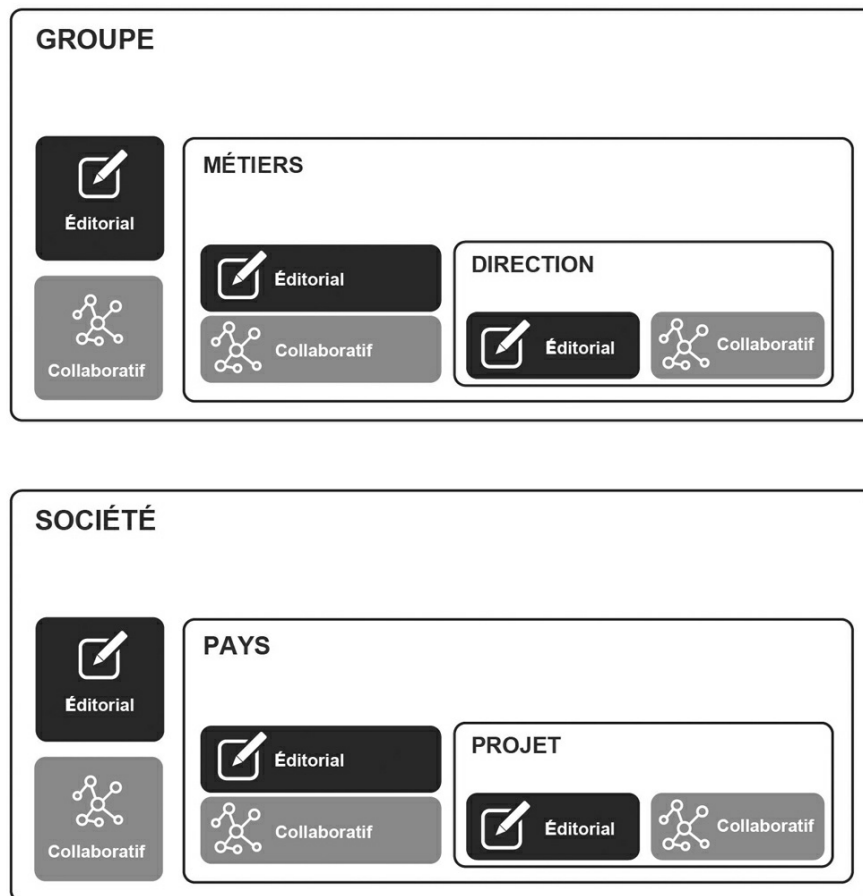
Chacun des niveaux organisationnels de l'entreprise peut porter à la fois :

- des espaces de contribution éditoriaux accessibles à tous et descendants ;
- des espaces collaboratifs destinés à des groupes et permettant la contribution de leurs membres.

Chaque individu peut appartenir à différents univers collaboratifs en fonction des critères retenus pour segmenter le territoire de partage. Il y a en somme, coexistence d'espaces dans l'intranet avec des objectifs bien définis. Dans cette « galaxie » chacun va trouver, selon ses centres d'intérêts du moment, les espaces nécessaires à sa pratique professionnelle.

Grâce au profilage* et à la personnalisation* qui identifie chaque individu au travers d'un certain nombre de critères le plus souvent géré dans un annuaire (direction, métier, site géographique...), le collaborateur peut accéder à des communautés ou des espaces à la fois en fonction d'attributions organisationnelles (profilage) et de choix individuels (personnalisation).

Figure 3.3 Exemples de structures éditoriales et collaboratives

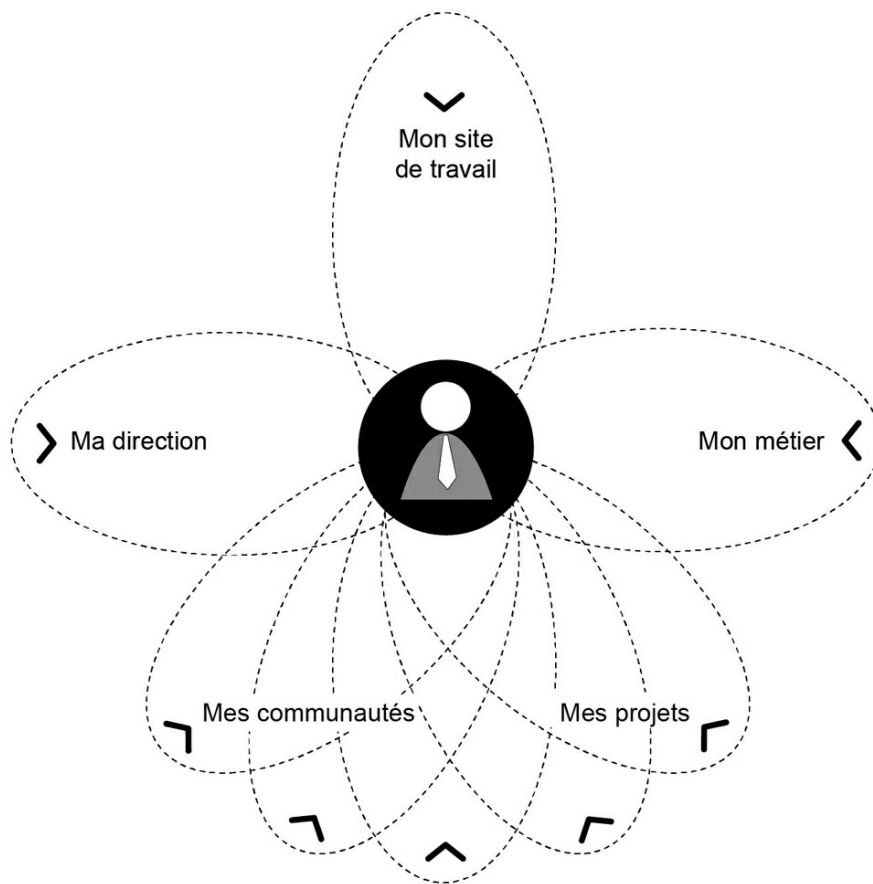


Ainsi Solange X basée à Amiens, en charge du marketing et travaillant sur le projet de lancement d'un nouveau produit pourra accéder à l'espace géographique du site d'Amiens, à la communauté métier Marketing, mais aussi à la communauté des femmes, à l'espace de la direction Marketing et à la communauté du projet sur lequel elle travaille.

Les différents types d'espaces et leurs usages

Pour bien comprendre le potentiel des espaces collaboratifs et appréhender les éléments qui les rendent si utiles aux managers d'aujourd'hui, concentrons-nous sur leurs typologies et caractéristiques.

Figure 3.4 Chaque personne au sein d'un faisceau de communautés



Les critères qui permettent de différencier les espaces d'un intranet

Pour segmenter les différents types d'espaces et les usages auxquels ils peuvent être destinés, nous avons identifié six grands critères.

- **L'objectif de l'espace.** Ce critère est déterminant pour assurer à l'espace l'utilisation attendue. L'utilisateur doit savoir dans quel but il se rend sur cet espace, qu'il s'agisse de contribuer ou d'accéder à des contenus. Les thématiques n'ont pas de limites, pour peu qu'elles portent sur un domaine d'échange clair. Il peut s'agir aussi bien de partager une culture d'entreprise, de rechercher l'amélioration de processus, de viser l'obtention de résultats opérationnels ou de multiplier les liens et les échanges.
- **La temporalité ou la durée de vie de l'espace.** De manière binaire, il s'agit de savoir si l'espace a une durée de vie temporaire ou s'il s'agit d'un espace à durée de vie illimitée.
- **Le mode d'inscription à une communauté.** Il s'agit d'identifier comment on devient membre d'une communauté : de sa propre initiative, par désignation, cooptation ou de manière statutaire.
- **La gouvernance associée à l'espace.** Il s'agit de la définition des acteurs qui interagissent dans la communauté (community managers, lecteurs, contributeurs) et des modalités de contrôle des publications. On parle ici soit de contrôle ferme et a priori si un contributeur ne peut pas publier sans une validation ou de contrôle souple et a posteriori dans le cas contraire.
- **Le type d'interaction.** Il correspond au niveau d'implication attendu des différents acteurs dans la publication de contenu et dans l'usage des fonctions participatives (wiki, blog, forum, micro-blog). C'est un élément qui contribue largement au choix des fonctionnalités à mettre à

disposition dans la communauté.

- **La valorisation du stock de contenus.** Il constitue un point clef dans la capitalisation de la connaissance. Il est fonction de l'évaluation de l'importance du volume et de la valeur des contenus (capital immatériel, connaissance, échanges) produits dans les espaces.

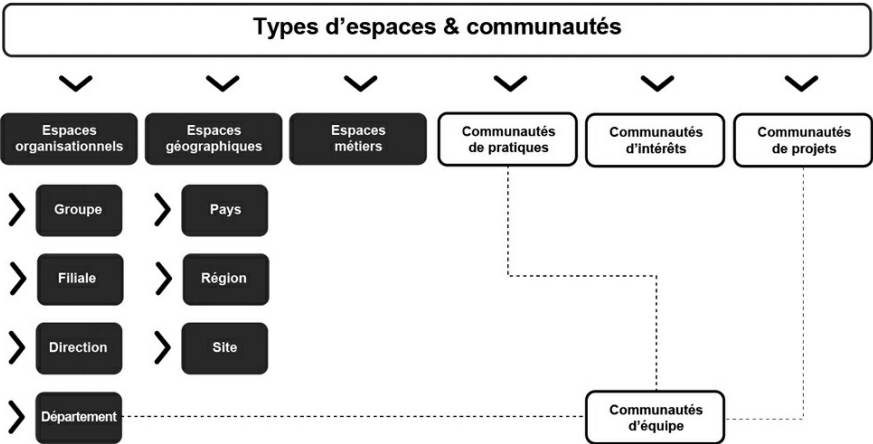
Ces six grands critères permettent ainsi d'identifier sept catégories d'espaces avec une déclinaison interne et externe pour les espaces métiers. La communauté d'équipe constituant un mix d'espace projet et d'espace organisationnel.

Les espaces se calquent sur la structure de l'organisation telle qu'elle souhaite se présenter. Ils sont en général définis dès la mise en place de l'intranet.

Les communautés correspondent à des regroupements d'individus autour de thématiques transversales. Elles sont créées au fil de l'eau en fonction des demandes et des besoins.

Dans le schéma suivant figurent les caractéristiques de chacun de ces espaces présentés de manière synoptique.

Figure 3.5 Les types d'espaces et de communautés



Les différentes catégories d'espaces et leurs caractéristiques

Tableau 3.1

	ESPACES	
	Organisationnel	Géographique
Temporalité	Permanente	
Mode d'inscription	Statutaire (souvent via une base RH)	
Gouvernance	Contrôles fermes (gouvernance structurée)	
Animateur	Correspondant communication de l'organisation	Communication locale
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Accéder aux documents de référence • Communiquer de haut en bas • Fluidifier le fonctionnement institutionnel • Favoriser le sentiment d'appartenance et l'engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Fédérer les équipes qui travaillent dans un même espace géographique

Stock	Peu important mais à valeur de référentiel	
Types d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> • Information validée et/ou mise en ligne par les représentants du management • Peu d'espace d'expression ou espaces d'expression très contrôlés 	<ul style="list-style-type: none"> • Information majoritairement top-down • Partage d'informations pratiques et mise en avant de la vie commune • Espace d'expression possible pour améliorer le vivre ensemble (démocratie locale) • Interactions informelles (convivialité)



	ESPACES MÉTIER	
	Personnes du métier	Clients du métier
Temporalité	Permanente	
Mode d'inscription	Statutaire (souvent via une base RH)	Statutaire ou cooptation
Gouvernance	Contrôles fermes (gouvernance structurée)	
Animateur	Réfèrent du métier	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir les informations de présentation et de procédures aux clients, fournisseurs et partenaires internes du métier • Améliorer la performance et de la compréhension mutuelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Partager des bonnes pratiques • Mettre en commun des informations métier clefs • Accéder à l'expertise • Améliorer la performance
Stock	Peu important mais à valeur de référentiel	Très important et complexe Base de connaissance (KM)
Types d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> • Information validée et/ou mise en ligne par les dépositaires du savoir • Réponse aux questions des personnes en interaction avec le métier (clients, fournisseurs, partenaires) 	<ul style="list-style-type: none"> • Information validée et/ou mise en ligne par les dépositaires du savoir • Réponse à des questions par les experts dans un forum ou commentaires sur les blogs d'experts

Les différentes catégories de communautés et leurs spécificités

Tableau 3.2

COMMUNAUTÉS		
	Pratique	Intérêt
Temporalité	Temporaire ou permanente	
Mode d'inscription	Cooptation	Libre
Gouvernance	Contrôles souples	
Animateur	Animateur de communauté	Pas toujours d'animateur
Objectifs	Échanger et réfléchir autour de problématiques opérationnelles transverses	Échanger et réfléchir autour de sujets non opérationnels
Stock	Important mais le flux et le réseau des personnes ont aussi une forte valeur	Peu valorisé, ce sont le flux, les échanges et le réseau des personnes qui ont de la valeur
Type d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges libres entre pairs • Débats orientés vers une solution • Innovation • Co-construction 	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges libres sans hiérarchie • Débats • Recherche pure • Le réseau comme objectif

COMMUNAUTÉS		
	Projet	Équipe*
Temporalité	Temporaire	Permanente
Mode d'inscription	Cooptation ou désignation	Statutaire (toute l'équipe)
Gouvernance	Contrôles souples	
Animateur	Chef de projet	Animateur de communauté
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir un résultat • Produire un livrable 	Échanger et réfléchir autour de problématiques opérationnelles



Stock	Peu important à part les livrables finaux et les livrables intermédiaires clefs	Dépend de la mission de l'équipe, mais on recherche plutôt une dynamique d'échange
Type d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> • Travail collaboratif • Échanges opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges libres • Débats orientés vers une solution • Innovation • Co-construction

* La communauté d'équipe se situe entre la communauté organisationnelle, car elle correspond généralement à un échelon hiérarchique fin, et la communauté projet, car elle est très opérationnelle.

Les apports des réseaux sociaux d'entreprise

Les intranets, après avoir progressé avec le déploiement des espaces collaboratifs dans les années 2000 en France, ont directement été touchés par l'émergence des réseaux sociaux d'entreprise et des fonctions sociales. En France, l'Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique permet de dater les premiers usages sociaux en entreprise à 2010. C'est la combinaison du collaboratif et du social, en s'appuyant sur le sous-jacent d'information et de communication de l'entreprise qui va permettre au manager du XXI^e siècle de disposer d'une puissante boîte à outils

sur laquelle s'appuyer pour modifier progressivement son mode de management.

Avant d'explorer ces différents outils revenons sur l'histoire du déploiement de ces fonctions sociales pour mieux en comprendre la portée.

Il n'aura fallu que 15 ans, à l'échelle planétaire pour que les réseaux sociaux envahissent la toile.

- 1995 : Création du premier site de rencontres Match.com, aujourd'hui racheté par Meetic.
- 1998 : Lancement de 6degrees.com, premier site de Social Networking.
- 2002 : Création de Friendster.com par Jonathan Abrams (5 millions d'inscrits en 2003), site de partage autour du gaming.
- 2004 : Mark Zuckerberg crée Facebook, d'abord mis en place pour interconnecter les étudiants en interne sur le campus de Harvard, aujourd'hui ce réseau mondial compte fin 2014 environ 1,3 milliards d'abonnés ; introduit en bourse en 2012, il lève 16 milliards de dollars ce qui correspond à la plus grosse introduction jamais réalisée par une entreprise technologique au moment de l'opération.

En parallèle de ces déploiements dans le Web, des solutions technologiques vont commencer à se mettre en place à partir de 2005 au sein des entreprises notamment aux États-Unis. À cette époque, on compte dans le pays plus de 400 millions d'utilisateurs sur Facebook.

Les réseaux sociaux : définition

Un réseau social est une structure relationnelle impliquant au minimum deux acteurs ayant une proximité d'intérêt par le biais de relations formelles et/ou informelles. On note une restriction courante qui parle du regroupement d'individus et de communautés par centre d'intérêt ou par affinités d'information sur un réseau virtuel. Enfin on parle de « réseau social d'entreprise » lorsque le réseau est porté par l'entreprise, qu'il soit à usage interne ou ouvert sur son écosystème.

L'impact de ce système, que l'on soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, est de même nature. Dans les deux cas, il induit un changement de paradigme.

Changement de paradigme

Avant même l'avènement de l'informatique, dans les organisations du travail, les tâches étaient clairement définies et réparties dans un but d'efficience, inspiré de l'organisation scientifique du travail et du taylorisme.

En matière de contenu, la règle s'applique de la même manière. Hier : certains produisaient, les autres consommaient. Ainsi les experts ou spécialistes, les managers, les dirigeants élaboraient des contenus d'abord à vocation informationnelle puis de communication qui une fois validés étaient ensuite mis à la disposition du plus grand nombre. L'information dans ce contexte est le plus souvent disponible selon un accès structuré en bibliothèques ou dans des arborescences de contenus

hiérarchiques et selon des usages prédéfinis.

Ce modèle est peu performant car, en laissant une grande majorité passive, il prive de l'intelligence collective. Il induit une perte d'énergie forte dans le contrôle du système mis en place. Il rend l'accès à l'information complexe avec des logiques de classement souvent compréhensibles par ceux qui les ont conçues uniquement. La contribution dépend d'un petit nombre de personnes pour qui la mise à jour permanente d'un grand volume d'information est difficile et les confine à des tâches épuisantes et à faible valeur ajoutée.

Aujourd'hui, avec la mise en place des fonctions sociales dans l'entreprise, nous devenons tous producteurs et consommateurs de contenu. [\[1\]](#)

Figure 3.6 Hier, certains produisaient, d'autres consommaient

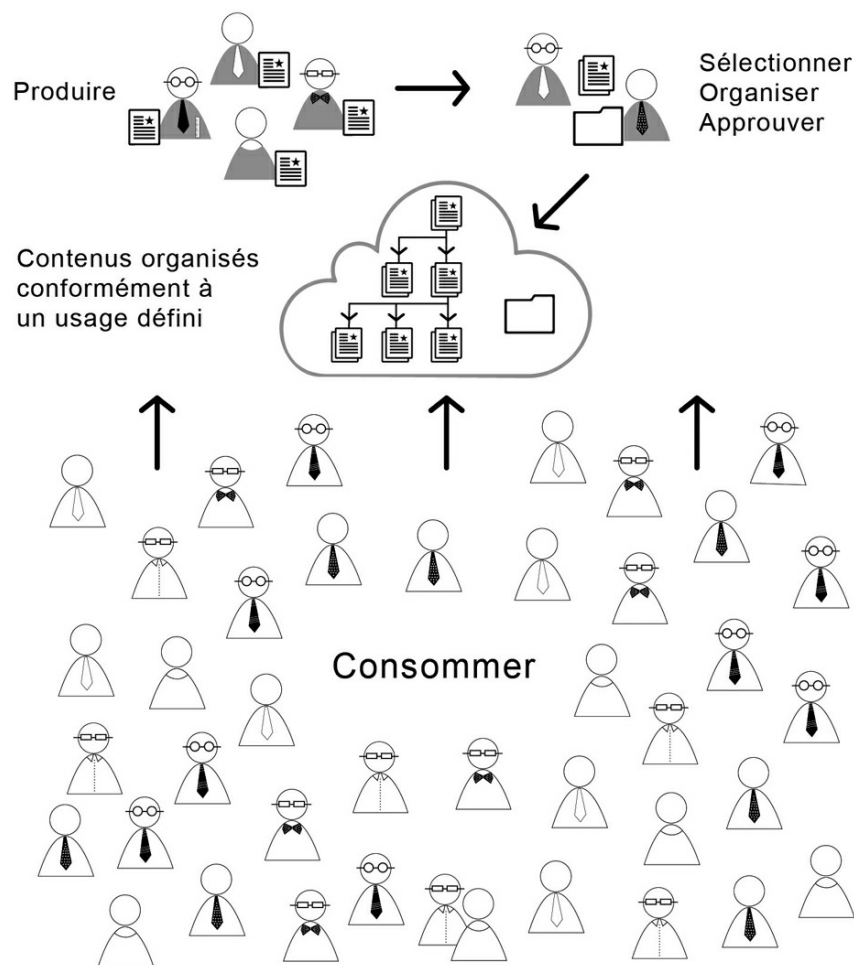
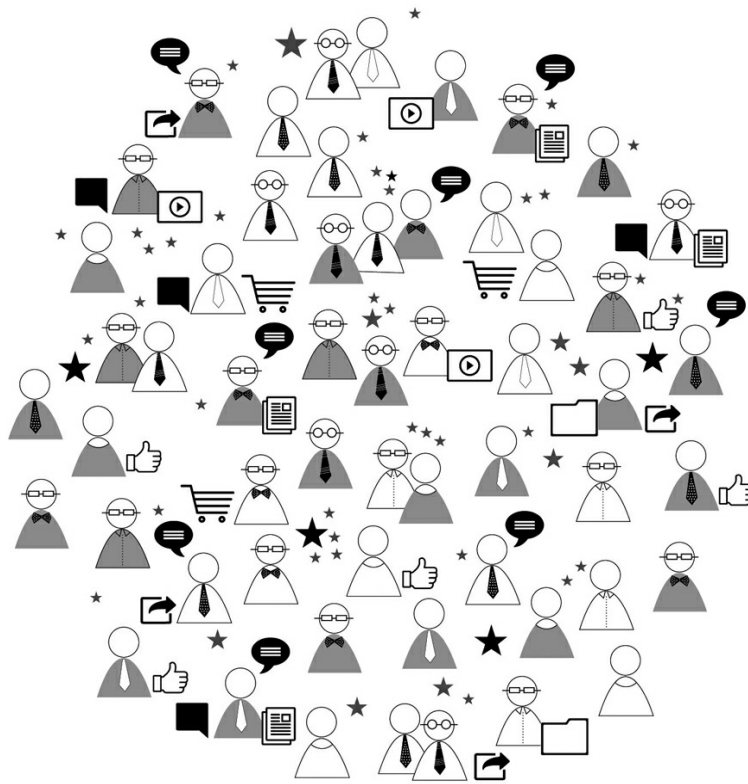


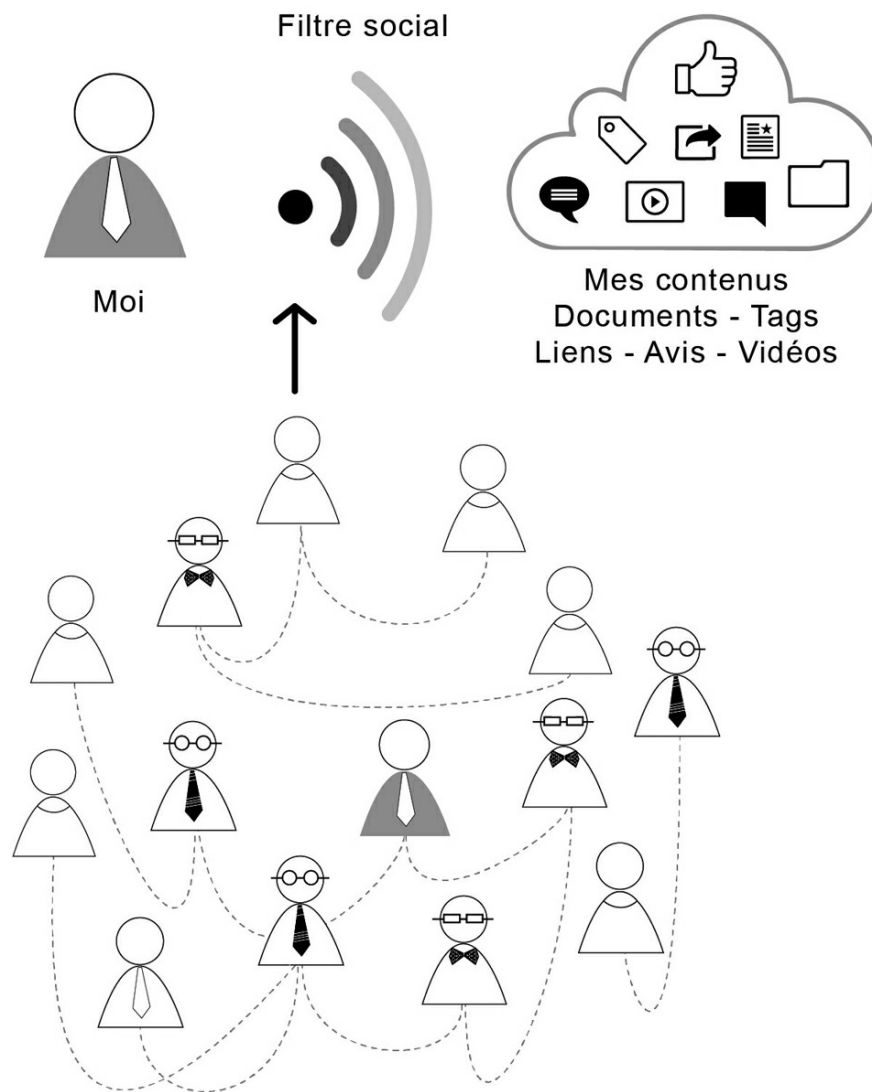
Figure 3.7 Aujourd'hui, nous sommes tous producteurs et consommateurs



Dans les entreprises les plus avancées, chaque individu a la possibilité de « liker* » des contenus, de les commenter, d'afficher sur sa page ses favoris (les contenus qu'il privilégie, les flux d'information auxquels il est abonné en interne ou externe). Bien entendu le salarié d'une entreprise 2.0 contribue dans les espaces collaboratifs dont il est membre en fonction de ses priorités et il a la main sur sa fiche profil qu'il enrichit au fur et à mesure de ses expériences et parfois de son humeur du moment.

Ce système libère les esprits et les énergies en ce qu'il permet diversité et multiplicité d'échanges. La mise à jour des contenus est assurée par un plus grand nombre et par ceux qui savent de quoi ils parlent. Pourvoir interagir sur le contenu publié permet à la fois de profiter des avis de chacun, de mettre en commun les savoirs, de faire circuler l'information plus rapidement, d'impliquer le plus grand nombre. Dans une entreprise où l'information circule plus vite, le rythme s'accélère, et l'organisation devient plus agile et plus compétitive en développant aussi autonomie et responsabilisation de chacun.

Figure 3.8 Le filtre social pour éviter la surcharge



Pour limiter l'infobésité, c'est-à-dire la surcharge d'informations induite par la contribution de tous, le filtre social est essentiel. Il permet à chacun d'accéder, depuis sa page d'accueil ou une page personnelle, de manière prioritaire, aux contenus qu'il considère nécessaires pour travailler au quotidien. Le filtre social prend en compte deux types de liens :

- ma participation à telle ou telle communauté ou espace qui me met en contact avec des personnes et contenus différents ;
- mes choix personnels de mise en relation, de contacts qui définissent mon réseau (l'équivalent de mes amis sur un réseau social comme Facebook).

Ces deux modes de mise en relation (par groupe ou personnelle) vont faire remonter vers moi des contenus différents. Les personnes en contacts avec moi suivant ces deux modes, en lisant et en recommandant des contenus, vont les rendre plus visibles de ma fenêtre.

Mes contacts et participations à des communautés évoluant au fil du temps, des contenus différents seront mis en avant par le prisme de mon réseau.

Notons tout de même, que, le plus souvent, pour garantir un niveau d'information uniforme dans l'entreprise, les éléments d'information « corporate » sont toujours accessibles depuis la page d'accueil.

Ce concept de filtre social est essentiel pour comprendre l'efficacité du dispositif : on remplace une sélection de contenus (une prescription) a priori et descendante, par une mise en avant transversale, sociale et floue voire aléatoire (en fonction du buzz).

Cette approche est novatrice dans l'entreprise classique où les individus sont censés être à son service. Centrée sur l'individu, l'approche sociale favorise l'information montante ou bottom-up, sans pour autant empêcher l'information descendante ou top down.

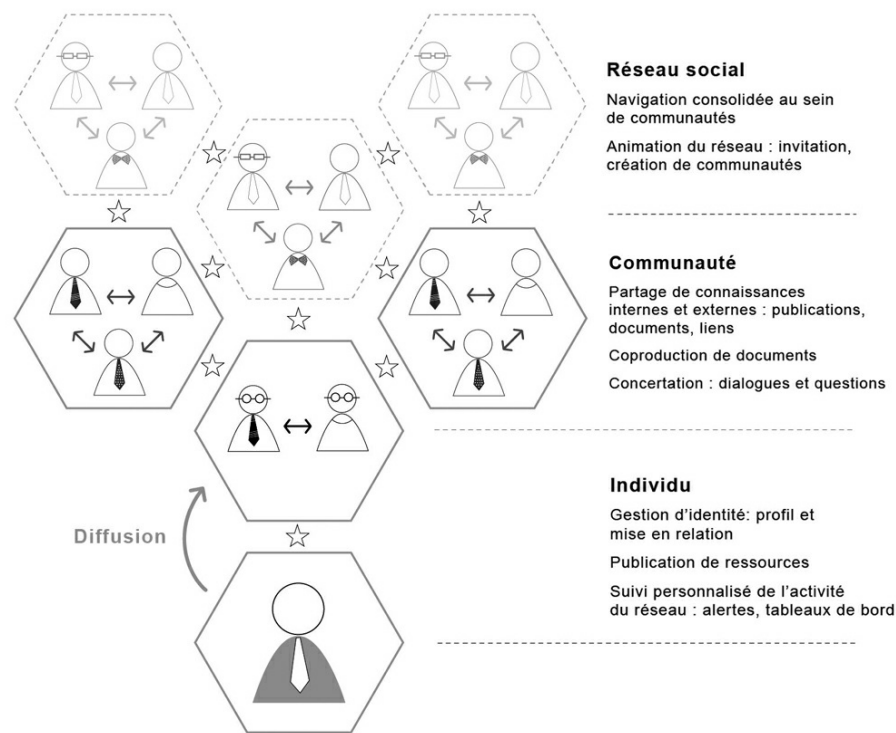
Elle passe aussi par la valorisation de l'identité des utilisateurs. Chacun peut s'exprimer au travers de ses expériences, ses activités, ses centres d'intérêts, en enrichissant son profil au fil du temps. Cette mise à jour dynamique peut aussi constituer une opportunité d'expression favorite pour des personnes plus à l'aise à l'écrit.

Une règle fondamentale est celle de la personnalisation des contributions : les auteurs des différentes informations partagées sont désormais clairement identifiés alors qu'à l'origine les propos affichés étaient tenus par l'entreprise ou éventuellement par une direction métier.

Le réseau social d'entreprise permet également des échanges interpersonnels souples : la collaboration ne se fait pas selon un processus, mais par une concertation entre des individus. On peut échanger aussi simplement avec une personne, un groupe ou l'ensemble du réseau. Auparavant les échanges étaient organisés de manière codifiée dans le respect de la hiérarchie et d'usages propres à chaque entreprise.

Grâce aux outils de profilage, de personnalisation et de filtre, chacun dispose de sa vision personnelle du réseau. Il est facile avec un moteur de recherche de rentrer en relation avec des individus ayant des intérêts communs et de mettre en place un suivi personnalisé de l'activité du réseau en fonction de ses centres d'intérêt.

Figure 3.9 Fonctionnement des réseaux sociaux



Légende : Le fonctionnement réticulaire est comparable à celui d'une structure fractale. Le savoir circule entre les alvéoles au même titre qu'il circule dans les alvéoles. On peut participer à une communauté de manière intensive (trait fort sur le schéma) ou en pointillé (trait faible).

On le comprend, cette spécificité implique de nombreux changements dans les pratiques.

La mise en avant des individus engendre l'émergence de nouvelles formes de communication :

- Les hommes se sentent plus libres de s'exprimer, retrouvant dans l'entreprise des modes de communication avec lesquels ils sont familiers à l'extérieur du monde du travail.
- Ce système de partage facilité rend visible des flux et des contenus qui jusqu'alors se trouvaient stockés dans des bibliothèques documentaires accessibles uniquement aux initiés.
- La mise en commun permet ainsi d'enrichir la connaissance du métier par tous et, en démocratisant l'accès aux contenus, porte aussi une dimension pédagogique.
- La cross-fertilisation devient possible, grâce au décloisonnement et à la mise en commun d'idées et de propos dans toutes leurs dimensions : écrite, visuelle, sonore, statique, dynamique.

Les fonctions sociales

La mise en place des outils dits « sociaux » est au centre de la transformation des échanges et des modes de travail. C'est bien la possibilité pour tout un chacun de pouvoir interagir à différents niveaux dans l'intranet 2.0 qui permet une expression à la fois originale, transparente et interactive du corps social. L'accès organisé à l'information et l'échange autorisé dans des espaces collaboratifs ou via des fonctionnalités sociales génère de nouvelles opportunités d'expression, de partage, de travail et de création.

Contrairement à certains outils comme le blog, le wiki, ou le forum dont nous parlerons de manière détaillée à partir du chapitre 5, les fonctions sociales ne forment pas un tout cohérent mais

correspondent à un ensemble de micro-fonctionnalités qui se retrouvent dans beaucoup de réseaux sociaux externes, mais agencées différemment.

Nous aborderons ici les principales fonctions sociales d'un intranet :

- la fiche profil et la recherche de profil ;
- la gestion de ses relations et contacts ;
- la fonction de mise en relation ;
- le suivi de personnes et le fait d'être suivi ;
- les abonnements, marque-pages et recommandations ;
- les likes et notations ;
- les commentaires.

La fiche profil et la recherche de profil

La fiche profil ou l'annuaire enrichi que certains appellent « intelligent » est la première pierre du dispositif « social ». Ce service permet à chaque salarié d'enrichir librement sa fiche descriptive dont une partie des champs est alimentée automatiquement depuis l'annuaire de l'entreprise.

D'une entreprise à l'autre, la centralisation des données personnelles est plus ou moins étendue. Les éléments mentionnés ici sont les invariants rencontrés. On distingue deux types de contenus dans l'annuaire interne.

D'une part les données issues de l'annuaire de l'entreprise sur lesquelles le salarié n'a pas directement la main. Ces données peuvent provenir du SIRH* ou directement d'un annuaire piloté par les services informatiques qui garantissent la gestion des comptes informatiques et des droits d'accès à différents services et applicatifs métiers. Elles sont nécessairement centralisées et validées selon des processus stricts souvent sous assurance qualité. Les données associées par défaut à un compte sont plus ou moins nombreuses en fonction de l'entreprise. Le minimum étant en général, le nom, le prénom et l'adresse mail. On trouve également parfois un numéro d'identifiant ou numéro de matricule.

On identifie ensuite des données qui sont à la main du salarié et qu'il peut remplir soit en sélectionnant des valeurs dans des listes prédéfinies ou via un outil d'auto complétion ou en saisie libre.

Les champs classiques rencontrés dans un annuaire interne sont les suivants :

- Prénom.
- Nom.
- Email.
- Numéro de téléphone fixe.
- Numéro de téléphone portable professionnel.

- Société.
- Métier/direction/département/service.
- Site et adresse (lieu de travail).
- Photo.

En complément de ces mentions on trouve dans les annuaires enrichis les données suivantes :

- Texte de présentation personnelle ou mini-biographie.
- Missions transversales (correspondants divers).
- Position dans l'organigramme (cette information est parfois gérée de manière centralisée).
- Domaines d'expertise scientifique, compétences référencées ou non, savoir-faire.
- Langues étrangères pratiquées.
- Projets en cours, rôle dans les projets, projets passés, expérience professionnelle.
- Logiciels métier utilisés.
- Formation.

Cette liste n'est pas exhaustive, les propositions sont fonction de la culture de l'entreprise et des enjeux qu'elle se fixe pour développer les interactions entre salariés. Il est par contre notable que cette fiche ressemble plus aux fiches profils des réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn ou Viadeo qu'aux fiches profils des réseaux sociaux grand public comme Facebook.

En général, les systèmes offrent en même temps les fonctions de recherche qui permettent de retrouver des personnes en fonction des différents champs renseignés dans les fiches profils. Il sera plus facile de trouver un expert sur un sujet, de trouver une personne qui a de l'expérience sur une problématique ou de chercher des candidats potentiels pour prendre un poste vacant. Il sera aussi possible de demander ces experts en contact pour échanger avec eux.

Gestion de ses relations et contacts

La gestion des relations et contacts permet à chaque membre autorisé de gérer et matérialiser son réseau personnel. Cette fonctionnalité est en général possible depuis la page personnelle à partir de laquelle l'ensemble des interactions sociales sont aussi consignées. Le système fonctionne sur la base de demandes de mise en relation de personne à personne assorties d'un processus de validation ou de refus de ces sollicitations.

L'intérêt est de mettre en place le filtre social et la possibilité d'échanger avec ces personnes en fonction d'affinités diverses. Depuis sa page personnelle, un utilisateur va retrouver :

- Les personnes qu'il suit avec l'ensemble des flux sur lesquels elles se sont exprimées.
- Les contenus auxquels il est abonné (via le flux RSS*).
- Un accès direct vers les communautés dont il est membre ou qu'il suit.

Ce service permet à la fois d'accéder rapidement à l'ensemble de son réseau et également de rendre visible aux autres la liste de ses contacts. Cet élément d'information « colore » le profil d'une personne au sens où il permet de connaître le profil des membres du réseau de la personne.

Outil de mise en relation

L'outil de mise en relation est destiné à faciliter la création de contacts entre les personnes. Il propose à chaque membre du réseau de nouveaux contacts sur divers critères :

- domaines d'expertise ;
- réseaux d'appartenance ;
- centres d'intérêts professionnels ou personnels ;
- proximité géographique.

Ainsi l'outil pourra proposer « connaissez-vous M. Machin ? Il est expert marketing comme vous ou est déjà en contact avec M. Truc qui est un de vos contacts ».

Par ailleurs, l'outil de mise en relation permet d'effectuer une recherche spécifiquement sur l'ensemble des critères proposés dans la fiche annuaire. Ainsi ce moteur de recherche dédié permet la mise en contact avec des personnes inconnues mais détentrices d'expérience ou d'information sur les sujets communs.

Ce résultat de recherche est aussi parfois disponible via le moteur de recherche global de l'intranet qui pourra donc à la fois remonter des informations sur des contenus et sur des profils.

Combiné à l'annuaire enrichi, ce dispositif constitue le fondement d'un réseau social interne. En couplant les fiches annuaire enrichies au moteur qui permet la recherche de profil sur chacun des critères mentionnés dans le profil on donne une puissance au réseau interne jamais expérimentée auparavant.

Suivre et être suivi

La notion de followers ou de following est une des premières fonctions sociales à aborder. Ce service permet de suivre une personne identifiée afin d'avoir une vision de l'ensemble de son activité au sein du réseau social.

En général un bouton propose de suivre l'émetteur d'une information qu'il a publié. Ainsi dès que cette personne publiera un nouveau contenu ou émettra un avis, un commentaire sur un contenu ou s'abonnera à un flux d'information, le follower sera informé de ces actions depuis sa page personnelle.

Cette fonction peut s'avérer particulièrement utile dès que l'on cherche à suivre la production d'un individu, notamment quand il s'agit d'un expert.

Abonnement, marque-page et recommandations

Au même titre que l'on peut suivre des individus, il est également possible de suivre des flux d'actualité, ceci constitue l'un des éléments de personnalisation disponible dans les intranets

« sociaux ».

La notion d'abonnement autorise chaque intranaute à disposer – au niveau de certaines rubriques, sous-rubriques ou pages – d'une fonction qui lui permet d'être averti de façon systématique des nouvelles parutions, dès lors qu'il a fait la démarche volontaire de « s'abonner ». Ce service fait souvent appel à la fonctionnalité de syndication de contenu (RSS*).


Dans une démarche de pull*, l'intranaute gestionnaire de son flux d'informations, dispose ainsi de la capacité de suivre au fur et à mesure les parutions sur les thématiques qui l'intéressent.

Le marque-page permet de s'enregistrer un favori pour revenir sur la page par la suite.

La recommandation est à la base du marketing viral, issue des innovations du commerce sur Internet : on achète beaucoup plus facilement des articles recommandés par d'autres. De même sur l'intranet les éléments les plus populaires sont souvent les plus vus.

On peut aussi être alerté de la publication de nouveaux contenus sur une page avec un « marque-page » ou être informé de la recommandation faite par un tiers sur ses propres contenus.

Likes et notations

La possibilité de « liker » tous types de contenus (articles, documents, réponses ou sujet de forum, billets de blog, pages de wiki) sera matérialisée par une icône. En cliquant sur cette icône, l'utilisateur attribuera un « vote » au contenu qu'il consulte. La somme des likes attribués à un contenu sera visible à côté de l'icône de like. Dans un intranet, pour favoriser les échanges positifs et inciter les contributeurs à argumenter leurs critiques dans les commentaires, il n'est presque jamais possible de « disliker ». Il est toutefois possible en re cliquant sur l'icône après avoir donné son like, de retirer celui-ci. Le nombre total de like échangés sur le site sera comptabilisé comme un indicateur dans l'outil de statistiques. Il se matérialise le plus souvent comme un pouce levé . Les notations apparaissent généralement sous la forme de cinq étoiles mises en couleur en fonction de la moyenne des votes.

Dans la fiche de l'internaute pourra éventuellement apparaître les contenus qu'il a lui-même « likés », donnant ainsi une indication aux lecteurs des contenus favoris d'une personne en particulier.

Le like est le premier niveau de contribution d'un intranet social qui pourra, par la suite, s'enrichir du commentaire.

La notation est issue des sites de e-commerce qui incitent, dans une approche « sociale », à noter les acheteurs et les vendeurs pour permettre aux clients de disposer d'éléments de connaissance sur le profil des acteurs avec lesquels ils envisagent de commercer.

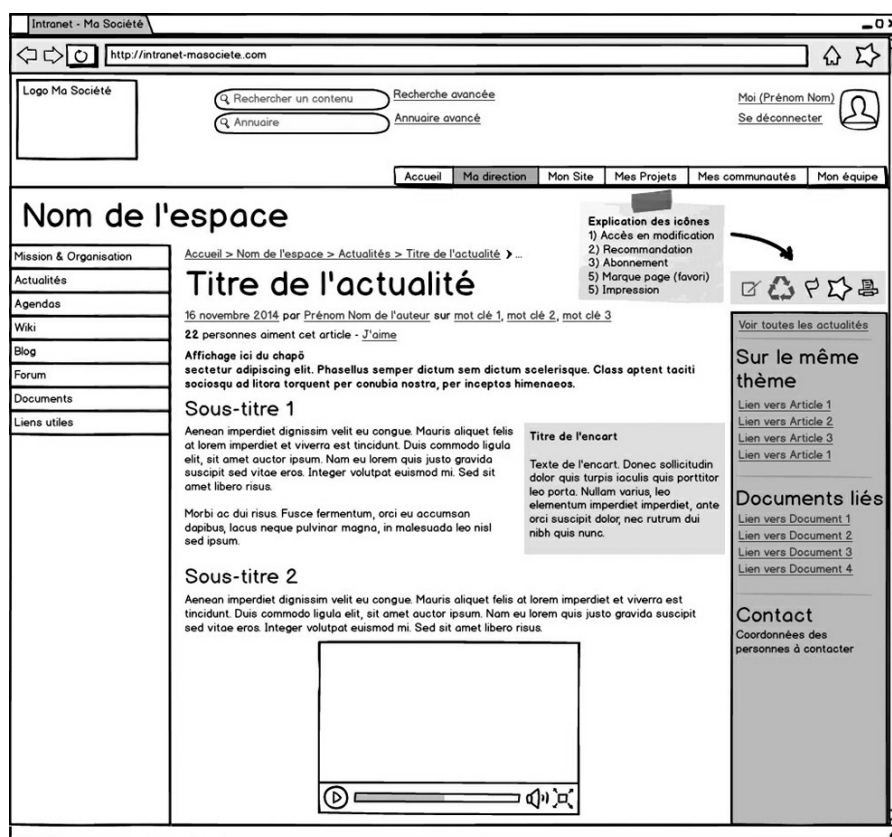
À l'intérieur de l'entreprise, il est possible dans certains cas de noter des contenus ou des contributions mais jamais des personnes. Il se présentera le plus souvent sous la forme d'étoiles ★★★★★ remplies ou pas en fonction de la note que l'on souhaite attribuer.

Ces fonctions sont à utiliser dès que l'on apprécie un contenu et que l'on pense utile de le faire savoir à l'émetteur de l'information et à la communauté pour en améliorer la visibilité et pour inciter le contributeur à produire des contenus intéressants.

Commentaires

La possibilité de commenter tous types de contenu peut être proposée sous la forme d'un champ de saisie positionné en bas de page sous le contenu consulté.

Figure 3.10 Exemple d'ergonomie d'un article dans un intranet d'entreprise avec la mise en évidence sur la droite des fonctions sociales liées à un contenu



Le champ de commentaire sera toujours présenté à droite de l'identité (photo, nom, prénom) de l'utilisateur connecté, ainsi que d'un bouton publier à droite du champ. Si personne n'a fait de commentaire, une phrase pourra inciter à effectuer le premier. Si des commentaires sont déjà présents, ils s'afficheront par ordre antéchronologique sous le contenu, ainsi le nouveau commentaire viendra enrichir la liste des commentaires présents en se positionnant devant ceux-ci.

L'utilisateur pourra modifier ou supprimer son commentaire après dépôt de celui-ci, au moyen de deux icônes visibles de lui seul.

Une icône d'alerte pourra être positionnée à la fin de chaque commentaire, permettant à tout utilisateur, lecteur d'un contenu et de ses commentaires, d'alerter l'animateur de l'espace si un contenu ne respecte pas les principes de la charte d'usage et de netiquette* de l'entreprise. Un clic sur cette icône entraînera l'envoi d'un e-mail ou d'une notification d'alerte à l'animateur.

Le commentaire est une façon élaborée et visible d'exprimer son avis sur un contenu dès lors que l'expression d'un avis est autorisée sur l'espace concerné. Il est plus engageant pour celui qui l'écrit qu'un like qui reste souvent anonyme.

Comment les fonctions sociales changent la vie du manager ?

Dans tous ces contextes d'utilisation, il est question pour l'internaute, de donner son avis, d'afficher ses points de vue, de prendre en charge sa présentation professionnelle et de gérer son profil « social » à l'intérieur de l'organisation. Somme toute, de même qu'il est conseillé sur les réseaux externes de veiller à gérer son empreinte digitale, il est désormais possible et souhaitable dans les entreprises où le réseau social d'entreprise est déployé, de faire de même. Ces modalités d'expression font fi de la hiérarchie en place et permettent à ceux qui le souhaitent de s'exprimer autrement et même sur d'autres sujets que ceux habituellement traités.

On le voit, cette possible valorisation de chacun est un défi et un changement radical pour les managers, habitués à être les seuls sur le devant de la scène.

Pour autant, les impacts des fonctions sociales dans l'entreprise sont positifs et ces outils peuvent répondre à certains enjeux des managers du xxi^e siècle.

Les bénéfices à tirer sont issus d'outils simples et polymorphes qui laissent une porte ouverte à des usages créatifs illimités. Nous vous livrons ici quelques exemples. Cette liste n'est évidemment pas exhaustive.

En premier lieu, les fonctions sociales apportent pour le manager une **facilité de traitement de l'information** dont le volume augmente en permanence. Les outils mis à disposition permettent à fois de filtrer l'information en fonction de ses besoins mais aussi donnent le moyen de trouver des données avec beaucoup plus de rapidité et d'agilité. Grâce au réseau social d'entreprise, il devient facile d'identifier des talents dans l'entreprise pour les recruter dans le cadre d'un projet par exemple ou de manière plus pérenne. L'empreinte sociale qui se dégage au travers de son activité sur le Web interne participe également à la gestion de son image notamment vis-à-vis des ressources humaines.

Ces bénéfices s'appliquent certes au manager mais bien évidemment au corps social dans sa globalité, ce qui constitue aussi indirectement autant d'opportunité pour le manager.

Le réseau social d'entreprise est aussi un outil efficace pour contribuer au **transfert des**

connaissances. En donnant à chacun la possibilité d'afficher ses savoirs, savoir-faire, savoir-être indépendamment du référentiel des compétences qui peut exister, il crée l'opportunité de rendre visible des expertises qui ne sont pas toujours connues du plus grand nombre (il est paradoxal de voir que beaucoup d'experts et managers ont des profils LinkedIn et Viadeo bien plus détaillés que leurs profils internes, ce qui profite aux recruteurs externes mais pas à leurs collègues ou aux RH). Dans un contexte où selon l'Insee entre 2010 et 2025 près de 8 millions d'actifs, soit 3 personnes sur 10 travaillant en 2009, devraient avoir quitté le marché de l'emploi, la captation des expertises est un enjeu fort auquel le réseau social d'entreprise peut apporter une solution appréciable et auquel les managers peuvent contribuer.

La capitalisation et transmission des savoirs est facilitée grâce à la mise à disposition de ce réseau qui rend possible :

- l'explicitation d'une connaissance implicite ;
- le partage de connaissances dans un format notamment plus digeste pour les plus jeunes ;
- la création d'un glossaire de l'entreprise ou d'un métier ;
- la mise en relation avec des experts pour des questions opérationnelles.

La **gestion des talents**, qui passe par l'attractivité de l'entreprise (pour le sourcing externe) et la valorisation des talents (pour le sourcing interne), est facilitée avec le déploiement efficace d'un réseau social d'entreprise.

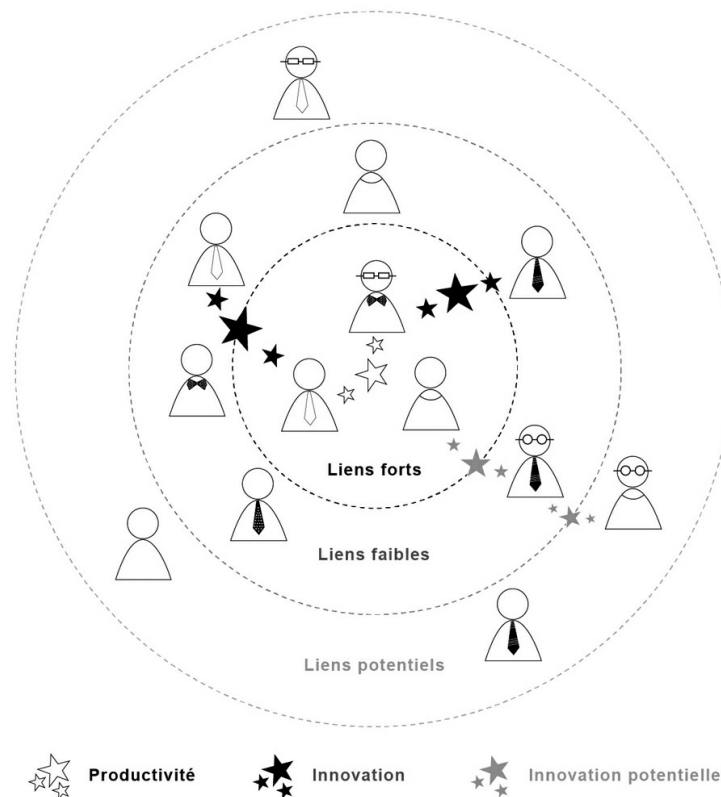
En termes de **recrutement**, une entreprise qui affiche des outils collaboratifs et sociaux dans l'entreprise est autrement plus attractive pour la génération Y que celle encore à un stade d'échange plus classique.

En matière de **mobilité**, le réseau social d'entreprise permet d'améliorer la visibilité des compétences et des profils intéressants, de profiter d'un système de notoriété explicite (pour les profils plus à l'aise à l'écrit par exemple) et de bénéficier de la force du réseau pour se faire recommander des personnes que l'on ne connaît pas.

Dans le domaine des **parcours professionnels**, la dimension sociale ou collaborative du réseau donne l'opportunité aux personnes de communiquer sur leur parcours professionnel avec plus de chaleur, d'émotion... et de précision. L'outil permet de faciliter la mise en contact transversale pour apporter des réponses rapides et concrètes à des questions auprès de la communauté sans nécessairement connaître de prime abord celui qui a la réponse à sa question.

Le réseau social d'entreprise permet aussi de communiquer clairement sur les processus d'évolutions en travaillant à la transparence des échanges et en permettant à chacun de suivre l'évolution de la réflexion. Le RSE est aussi un outil qui permet la mise en place de lieux d'échange sur des questions cruciales pour les salariés, particulièrement en période de transformation (fusion, scission, achat, déménagement, PSE...).

Figure 3.11 La force des liens faibles (M. Granovetter)



Dans le domaine de la gestion des **relations sociales**, le réseau social d'entreprise permet de communiquer régulièrement et de façon transparente sur la stratégie que ce soit via un blog de dirigeant, un forum. Enfin le RSE donne aux interrogations et aux craintes un territoire d'expression pour y déployer un argumentaire favorable à l'entreprise et aux managers.

L'innovation et la créativité sont facilitées par la mise en relation de personnes de formation, de culture, de métiers différents (Granovetter, théorie des liens faibles, voir figure 3.11, p. 76). Le partage entre personnes de leurs réflexions, interactions et la vision en temps réel par tous du niveau d'avancement des échanges dans un groupe permettent de faire mûrir plus vite les sujets. Enfin, la possibilité d'exposer les difficultés rencontrées peut susciter l'intérêt des personnes et les inciter à proposer des solutions.

Les bénéfices tirés de ces outils sont très concrets. À chaque situation, de nouvelles approches peuvent être envisagées. Ce qui importe, c'est de savoir imaginer la réponse aux problématiques rencontrées avec une boîte à outils étendue. Savoir composer avec ces nouveaux dispositifs numériques implique de faire l'effort de comprendre leur fonctionnement pour les utiliser de manière pertinente.

Bonnes pratiques de déploiement

Conduite du changement

Le changement quel qu'il soit est coûteux en énergie. La transformation nécessite d'autant plus d'énergie que les forces à l'œuvre pour maintenir un système dans son état d'homéostasie sont importantes.

Comme l'indiquent Benoit Grouard et Francis Meston dans *L'entreprise en mouvement*, un ouvrage de référence sur la conduite du changement, la réussite de la transformation repose sur 10 clés dont beaucoup s'appliquent dans le cas du déploiement d'un réseau social d'entreprise selon nous :

- Une fois la vision définie (clé 1), qui en l'occurrence répond à la question portant sur la finalité du déploiement du RSE, il convient de mobiliser les acteurs identifiés pour créer une dynamique de changement (clé 2). On parle ici à la fois des dirigeants, du management intermédiaire et des utilisateurs finaux. Il faudra ensuite catalyser (clé 3) en définissant et mettant en place la structure capable de soutenir, faciliter et accélérer le changement.
- L'importance de concrétiser ou matérialiser la vision dans la réalité opérationnelle (clé 5) en identifiant de manière pratique à quels besoins le déploiement de ces outils correspond est déterminante. Il est naturel de faire participer tous les salariés puisqu'ils sont tous concernés par cette transformation (clé 6). Former et coacher (clé 9) tout comme communiquer « intensément » (clé 10) sont essentiels dans cette entreprise de transformation.

Deux approches sont possibles.

Le changement peut s'envisager en s'appuyant sur les éléments du système les plus disposés à l'évolution : une direction du Marketing, une équipe projet qui démarre et a déjà identifié tout l'intérêt de la transversalité, un service fonctionnel cross-border. Les succès de ces premières initiatives permettent ensuite de capitaliser sur le résultat et de générer par viralité un déploiement de ce système au plus grand nombre en s'appuyant sur la facilité de mise en relation et le potentiel porté par l'identification des compétences et expertises de chacun.

La valeur de la preuve, la stratégie des petits pas, permettent ainsi d'envisager ce changement, dans un contexte bien identifié avec des acteurs prêts à composer avec la nouveauté des situations générées par l'usage de ces outils.

L'autre option consiste à modifier au niveau de l'organisation dans sa globalité les outils centraux que sont l'annuaire et le moteur de recherche en impliquant chaque salarié dans la mise à jour de sa fiche profil, en lui donnant un outil de recherche lui permettant d'identifier en un instant une compétence ou un profil spécifique et en lui permettant d'interagir avec les acteurs de son choix dans l'entreprise. Une approche possible à la condition d'une direction générale et d'un management intermédiaire fortement impliqués et moteurs.

Support aux utilisateurs

Apprendre à utiliser un nouvel outil, intégrer les principes des fonctions collaboratives et

sociales, faire confiance au dispositif et mesurer sa valeur ajoutée... autant de challenges posés à chaque manager d'une organisation qui met en place un réseau social d'entreprise.

Face à ces enjeux et en fonction de l'ampleur du projet, le déploiement d'une cellule support peut rapidement devenir indispensable pour accompagner les utilisateurs.

Le support fonctionnel est un vecteur majeur de l'accompagnement au changement.

Contrairement à un support informatique plus traditionnel, l'assistance requise pour le déploiement d'un intranet collaboratif et social dépasse l'expertise et la technique et implique de disposer d'interlocuteurs sensibilisés à l'usage et à l'expérience utilisateur pour se positionner en qualité de facilitateur, et amener l'utilisateur à avoir un rôle engagé face au dispositif.

En résumé, de l'aptitude à détecter le type de posture face à l'outil – positif, mitigé, négatif – et le mode d'apprentissage de chaque personne, dépend la réussite de l'accompagnement.

Finalement, la mise en place d'un support au déploiement d'outils collaboratifs fait appel à une combinaison élaborée d'expertise, de force relationnelle et de bon sens qu'il est crucial d'avoir à l'esprit pour pouvoir mettre les ressources appropriées au-devant des utilisateurs.

Gouvernance

Si la conduite du changement est nécessaire, elle est indissociable de la mise en place d'une gouvernance claire où les règles d'expression et le rôle de chaque acteur (animateur, contributeur, coordonnateur) est clairement identifié et connu de tous.

Emile de Girardin disait : « Gouverner c'est prévoir. » La prévision devient une science de plus en plus fine dans un monde en mouvance accélérée et l'ouverture des outils sociaux dans l'entreprise peut générer des situations imprévisibles. Il est d'autant plus important d'avoir réfléchi à l'organisation du système que les interactions possibles sont nombreuses.

En matière de dispositif intranet, système complexe, nous identifions six grands territoires concernés par le sujet.

D'une part la **définition des rôles et responsabilités des différents acteurs** qui interviennent dans le système : contributeurs, animateurs, coordonnateurs, community managers, administrateurs, hotliners... Pour chacun de ces rôles il convient de définir les missions de ces acteurs, leur périmètre de responsabilité, le niveau de compétences attendues et les critères sur lesquels ces acteurs seront évalués. En fonction de la taille de l'entreprise, certaines fonctions peuvent correspondre à un emploi à plein-temps. Il est essentiel dans tous les cas que le temps octroyé à l'exercice de ces fonctions, spécifiquement lorsqu'elles ne mobilisent pas un plein-temps, soit bien identifié et pris en compte par les managers concernés.

La **définition des expertises nécessaires** (savoir, savoir-faire, savoir-être) pour accomplir ces missions et l'identification des besoins de formation éventuellement constitue un deuxième point d'importance. Cet exercice de projection permet à la fois de décider du périmètre d'action de chacun des acteurs et, en conséquence, d'identifier si les personnes sélectionnées disposent de toutes les ressources pour exercer cette activité. Le cas échéant, si certains domaines ne sont pas couverts ou seulement partiellement, c'est l'occasion de mettre en place un programme de formation adapté.


Troisième élément fondamental d'une gouvernance bien réfléchi : la définition claire des **droits affectés à chaque acteur** dans le système (création, validation, publication...). Il est complété par la **définition précise des workflows*** de création, de validation, de publication ou de promotion de contenus.

Vient ensuite, en quatrième lieu, la mise en place des **instances de pilotage**. Il faut définir les instances opérationnelles : comités éditoriaux – avec une fréquence de rencontre mensuelle a minima – et stratégiques : comités intranet qui se réunit au moins deux fois par an pour décider des orientations stratégiques. D'autres comités peuvent être identifiés en fonction des entreprises. L'importance ici est d'avoir un dispositif connu de tous, et dont les membres qui le constituent sont clairement identifiés.

Ce sont ensuite la définition des **indicateurs** qui permettront un suivi régulier du comportement des utilisateurs vis-à-vis de l'information mise à disposition ainsi qu'au travers des outils de collaboration, d'interaction ou de gestion des connaissances qui doivent être traités en cinquième point. Ce sujet est particulièrement sensible car la mise en place des indicateurs sous-entend de les avoir projetés au moment de la conception de l'intranet de façon à pouvoir poser les balises et tags dans les pages pour disposer d'une remontée automatique de l'information permettant un suivi dynamique des usages et éventuellement l'adaptation du dispositif en conséquence. Véritable projet dans le projet, ce point nécessite une vraie conviction de la part du chef de projet pour voir le sujet correctement adressé.

Enfin, en sixième lieu, on identifie la **formalisation des supports et guides**. On retrouve ici principalement, la charte éditoriale qui rappelle les typologies de contenus, les usages des différents gabarits, le recours aux métadonnées*. La netiquette* qui fixe les règles de comportement et d'usage sur l'intranet vient compléter le dispositif.

La gouvernance parle du soin que porte l'entreprise à tirer le meilleur parti du dispositif qu'elle met en place. À la recherche de l'optimisation du système, consciente de tout le potentiel que portent ces outils en termes de gestion des connaissances, d'intelligence collective et de support dynamique à l'innovation, l'entreprise se doit de mettre en place une gouvernance aboutie.

 Diagramme inspiré des travaux de la société Lecko.

By 4\$\$!M

Les articles

« Il n'y a pas de vent favorable pour ceux qui ne savent pas où ils vont. »

Sénèque

Les fonctionnalités

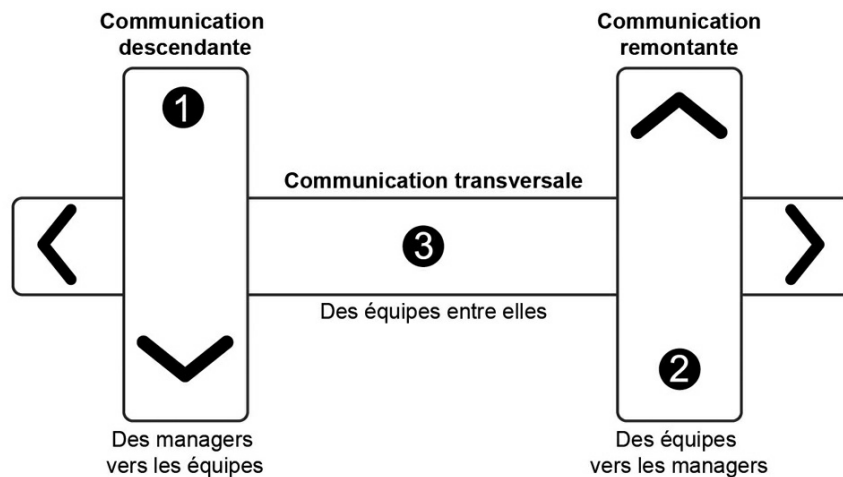
Les fonctionnalités mises à disposition dans un intranet s'appuient sur des outils appelés CMS* (Content Management Systems) ou outils de gestion de contenu. Leur origine remonte aux années 1990 (voir [chapitre 1](#)), époque où les solutions déployées sur le Web ont progressivement été mises en place dans les entreprises soit via des développements spécifiques soit en ayant recours à des solutions du marché. Les premières fonctionnalités mises à disposition permettent la publication d'articles. Ce sont celles que nous abordons dans ce chapitre. Désormais les CMS proposent nativement d'autres subtilités que nous aurons l'occasion de découvrir dans les chapitres suivants.

Qu'il soit basique ou élaboré, l'intranet, on le sait, repose sur un socle informationnel dense. À mesure que les managers s'approprient l'usage des nouvelles technologies et que les interactions se font plus nombreuses et plus ciblées, l'expertise de communication devient une nécessité pour les managers. Ils se doivent d'appréhender les différentes modalités de communication ainsi que l'usage des formats ou gabarits de base pour communiquer dans l'intranet.

Pour comprendre ces modalités, il faut d'abord se rappeler que la communication utilise plusieurs sens de circulation :

- Le premier correspond à la communication descendante qui va des managers vers les équipes (sens n° 1 dans le schéma suivant). C'est le sens originel de la communication et c'est le format « article » qui est porteur de ce flux informationnel.
- À l'inverse, la communication peut aller des équipes vers les managers (sens n° 2 dans le schéma ci-dessous), ce qui se pratique via les blogs (voir [chapitre 5](#)), les forums (voir [chapitre 7](#)) ou les commentaires (voir [chapitre 3](#)).
- Enfin, lorsque les équipes échangent entre elles sans l'intervention nécessaire des managers, on parlera de communication transversale (sens n° 3 dans le schéma ci-dessous). Elle est utilisée de manière privilégiée avec le wiki (voir [chapitre 6](#)) et le micro-blogging (voir [chapitre 8](#)).

Figure 4.1 Les trois sens de la communication



Si l'on se focalise sur la production de contenu descendant, les principaux formats éditoriaux sont :

- l'actualité ou brève, qui est un format court ;
- l'article, qui est un format intermédiaire ;
- et enfin le dossier, qui permet de publier des contenus pouvant être longs.

Bien entendu, de nombreux formats plus spécifiques existent. L'objectif ici n'est pas d'être exhaustif sur le sujet mais plutôt de nous concentrer sur les principaux gabarits* sachant que des versions plus spécifiques peuvent facilement être déclinées pour démultiplier les finalités et les usages.

L'actualité, news ou brève a vocation à alerter sur un point précis. Par définition l'information est chaude, ce qui signifie qu'elle doit être vue rapidement et peut avoir une durée de vie limitée.

Ce format court est en général utilisé pour communiquer sur une nomination, le gain d'un contrat, la sortie d'un nouveau produit ou service. Souvent cette information sera suivie dans un deuxième temps d'une communication plus élaborée qui utilisera le format article ou dossier.

La brève compte en général entre 100 et 150 mots.

Le gabarit*, qui correspond à un formulaire en ligne permettant à la personne qui souhaite publier l'actualité de préciser l'ensemble des éléments qui la constitue, nécessite de renseigner :

- le titre ;
- l'auteur ;
- le chapô* ou résumé ;
- le corps du texte ;
- et éventuellement une illustration associée.

Cette dernière n'est pas toujours obligatoire et certains outils permettent d'utiliser une photothèque institutionnelle qui garantit le recours à des images validées par l'entreprise.

L'actualité apparaîtra généralement dans le fil d'actualité de la page d'accueil ou de la communauté pour optimiser sa visibilité.

L'**article** est un format moyen du point de vue de sa longueur, destiné à communiquer aussi bien des informations récentes et vivantes qu'anciennes et figées. On a recours à ce format pour publier un communiqué de presse, annoncer le résultat de négociations internes, des évolutions d'organisation, mais aussi pour expliquer une organisation, une procédure ou présenter un projet.

Ce format compte en général entre 300 et 500 mots.

Le gabarit* appelle en général :

- un titre ;
- un chapô ;
- un visuel associé (une image, une image qui explique la rubrique choisie) ;
- plusieurs intertitres ;
- les différentes parties du corps du texte.

Il peut être enrichi d'un ou plusieurs encadrés, d'illustration(s) et bien sûr du nom de l'auteur qui en général, quel que soit le format publié, fait partie des métadonnées* obligatoires (voir ci-après « Écrire en pensant aux moteurs de recherche »).

Le **dossier** est un format long et complexe qui convient mieux à l'information froide, tant il est vrai qu'une information élaborée est souvent difficile à produire à chaud, en lien direct avec les événements. Il peut aussi bien s'agir d'un dossier de presse, que d'une analyse de marché, d'un rapport d'audit.

Le dossier n'est en général pas limité en termes de nombre de mots mais se définit plutôt comme un gabarit qui permet d'associer entre quatre et dix contenus (photos, vidéos, documents...) en lien avec le sujet.

Ce gabarit* se compose en général des mêmes éléments qu'un article (titre, chapô, intertitres, corps de texte, nom de l'auteur) mais qu'il associe plusieurs fois. Le dossier est proche d'un regroupement d'articles auxquels il peut associer des contenus de tous les autres types de format (document bureautique, image, son, vidéo...).

Pour utiliser ces différents gabarits, on pourra soit opter pour une mise en ligne au moment de la validation de l'article soit pour une publication en différé. Le plus souvent on dispose d'une fonction « brouillon » qui permet de travailler à une première version du contenu sans la valider dans l'attente d'informations complémentaires par exemple.

Dans tous les cas on pourra disposer de différents types de mise en avant :

- Le **carrousel** : permet d'afficher une news dans un dispositif qui offre un affichage séquentiel où figurent quelques informations de même nature, qui se succèdent en mode « glissant » ou « tournant », comme un support circulaire de diapositives.

- Le **bandeau** propose un affichage permanent en tête de page avec un graphisme dédié et enrichi d'une illustration qui permet de mettre en avant pour une période donnée (quelques jours) le message. Quand il est dans une colonne étroite à gauche ou à droite, on peut parler de **teaser**.
- La **page de sommaire** permet de donner une vision synthétique de l'ensemble des documents ou articles qui traitent d'un sujet complet.

Le recours à la **newsletter** en push*-mail est une autre façon de solliciter les lecteurs. Elle consiste à envoyer dans un e-mail destiné aux intranauts soit un message assorti d'un lien pour retrouver la newsletter dans l'intranet soit une lettre d'information encapsulée dans l'e-mail et pointant vers différents articles qui viennent enrichir le traitement de la thématique ciblée par la newsletter. On peut avoir recours à ce type de communication dans le cadre d'un projet d'envergure au sein de l'entreprise (projet d'entreprise, réorganisation...). Bien entendu, ce dispositif s'applique aussi couramment pour informer des dernières nouveautés publiées dans l'intranet, toutes thématiques confondues.

La **gestion d'audiences** est également un des outils à la main du publicateur qui pourra décider en fonction de sa teneur d'adresser le message en communiquant :

- en public (visible par toute l'entreprise) ;
- en privé au sein de la communauté ;
- ou même à un groupe restreint dans la communauté.

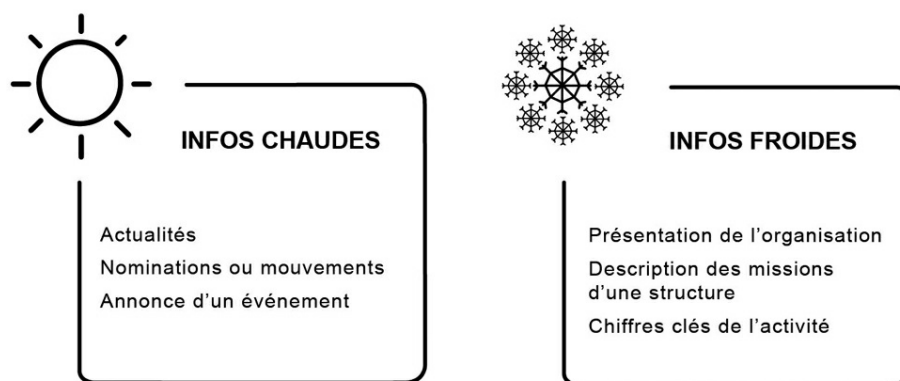
Le plus souvent les outils mis à disposition comportent un éditeur de texte WYSIWYG* (What You See Is What You Get) qui permet de visualiser en temps réel l'apparence définitive de la contribution, sans être obligé de passer par l'édition de code html* qui est le langage utilisé pour produire des pages Web, visible par les navigateurs. Ces éditeurs proposent aussi aux contributeurs un ensemble varié de fonctions de mise en forme similaire à celles d'un logiciel de traitement de texte quoique moins riche.

Les usages

Ces supports permettent de publier de l'information en général descendante. Les premiers gabarits : brèves/news, communiqués de presse (gabarit « article ») s'utilisent le plus souvent pour manipuler de l'information chaude, c'est-à-dire un contenu à durée de vie brève, dont la rapidité de diffusion est importante. Il doit donc être visible et placé en première page.

À l'autre bout du spectre avec les articles ou les dossiers, on identifie les informations dites froides qui sont des informations plus pérennes. Ces contenus n'ont pas vocation à figurer en première page. Si l'information relative à leur publication est importante, on pourra faire apparaître sur la première page pour quelques jours la mention de la publication d'un article ou un dossier sur cette thématique.

Figure 4.2 L'information peut être chaude ou froide



La mise à disposition de tous ces formats de communication (par la suite nous utiliserons le terme générique « article » pour faire référence à l'ensemble de ces formats descendants), désormais à la main des contributeurs par la facilité d'usage des outils de gestion de contenus, constitue un mode d'expression bien plus riche que ceux couramment pratiqués par le manager jusqu'alors.

Certes les managers ne sont pas toujours ceux qui saisissent le contenu dans le CMS*. Pour autant, ils se doivent d'en connaître les grands composants pour savoir quel message véhiculer, avec quel outil et aussi à quel moment communiquer et informer. Dans un monde où le visuel devient dominant, la maîtrise des outils digitaux ou au moins leur connaissance, pour les services qu'ils apportent, est un must.

Leur usage permet de donner du sens aux messages que le manager souhaite publier. L'émetteur ne véhicule pas le même message, la même notion d'importance, la même urgence s'il fait le choix de mettre de l'information dans un carrousel, une bannière ou une brève. Le choix de l'outil **donne du sens**.

La facilitation de la publication permet **de partager les référentiels** avec le plus grand nombre, donnant ainsi l'opportunité de rendre des contenus essentiels facilement accessibles aux équipes directement concernées. C'est aussi une opportunité pour donner plus de visibilité sur ces sujets à d'autres directions dans l'entreprise, participant ainsi à une forme de pédagogie. Ces référentiels peuvent aussi bien être des référentiels de processus métiers que des référentiels d'organisation, de procédures administratives ou des guides pratiques.

Exposer **une offre de produit ou service** devient facile, voire ludique. La communication produite directement par les concepteurs des produits et services donne une réactivité à l'information et permet de s'affranchir de filtres éventuels.

L'actualité n'est pas seulement localisée au sommet de l'entreprise, elle est bien évidemment existante à tous les niveaux. Pouvoir en tant que manager utiliser ce dispositif de communication rapide au niveau de son périmètre garantit à l'ensemble de l'équipe le même niveau d'information à

tout moment. La communication d’actualités à ses équipes, le partage des réussites, d’indicateurs de performance, ou la mise en avant des talents permettent un discours de proximité que l’on ne retrouve pas nécessairement quand l’information vient du niveau corporate.

À l’inverse, il est possible de faire « remonter » l’information sur la page d’accueil quand l’élément nécessite d’être partagé par tous dans l’entreprise.

Tableau 4.1 Exemples d’articles par type d’espace

Type d'espace	Exemples de contenus
Espace d'une direction	Présentation des objectifs annuels Tableau de bord de suivi des objectifs Organisation de la direction Actualité des projets Guide pratique des démarches administratives
Espace d'un site géographique	Plan du site géographique Règle d'accès pour les personnes extérieures Comment réserver une salle de réunion ? Présentation des nouveaux arrivants Journée portes ouvertes Menu du restaurant d'entreprise
Espace métier (externe)	Catalogue des services proposés Actualités sur les nouveautés des produits et services Témoignages de clients Fiches pratiques et FAQ* Contacts utiles
Espace métier (interne)	Cursus de formation et professionnalisation Veille Référentiel de processus métier Référencement des experts Postes à pourvoir Actualité du métier
Tous types de communautés	Objectifs et règles de fonctionnement Présentation de l'équipe d'animation Mise en avant des productions de la communauté Calendrier des rencontres et événements Veille sur la thématique de la communauté
Communauté projet	Présentation du projet (objectifs, jalons, équipe) Actualité du projet Livrables du projet

Témoignage

« Lorsque les services collaboratifs ont été mis à disposition sur l’intranet, le Département Veille “Technologie et Marché” a immédiatement compris l’importance de ces outils dans la démarche de Veille. Une dizaine d’espaces de veille thématiques ont été créés en quelques années, sur de nombreux axes de recherche de l’IFPEN et pour des durées allant de quelques mois à un usage en continu.

L’un de ces espaces, dont j’ai la responsabilité, est consacré au captage-stockage-valorisation du CO2. Sur un sujet aussi large, les compétences concernées sont multiples, les informations extérieures (news, articles, brevets, congrès, réglementation, concurrence…) sont nombreuses et la surveillance nécessite une bonne connaissance du sujet et beaucoup de réactivité. L’usage d’une plateforme collaborative me permet de

réaliser un suivi et une mise à jour en temps réel, tout en respectant les usages des utilisateurs : ceux-ci se connectent selon leurs rythmes de travail et bénéficient d'une personnalisation* en fonction de leurs centres d'intérêts propres, via des flux RSS* et des alertes paramétrables.

Ces espaces ont complètement remplacé les newsletters mensuelles transmises par mail, et sont vus par les utilisateurs comme un « guichet unique » d'information. La "Communauté CO2" rassemble une centaine de membres inscrits et sa partie publique peut être consultée par l'ensemble des 1 800 collaborateurs IFPEN.

Les usagers – chercheurs, ingénieurs ou décisionnels – peuvent se construire une veille personnalisée en accédant à des news, des blogs, des dossiers thématiques et des documents partagés. Chaque utilisateur peut aussi devenir un fournisseur d'information, car les contenus peuvent être ajoutés et commentés par tous. Le système permet de garder une trace des échanges informels, tout en leur donnant une visibilité bien meilleure que lors des échanges par mail.

L'objectif de notre département est de déployer et banaliser les pratiques collaboratives sur ces espaces, de développer les échanges transverses entre les équipes de recherche, les services support et les business units, pour favoriser la reconnaissance des expertises, créer de la connaissance commune et renforcer la démarche d'innovation. »

Rémi Kaspruk, Chargé de veille
Direction Économie et veille
IFP Énergies nouvelles

Comment la publication d'article change le métier de communicant ?

Le métier du communicant est lui aussi fortement impacté par le déploiement du digital.

Avec l'arrivée du Web 2.0 dans l'entreprise, le métier de communicant évolue parfois radicalement. En s'appuyant sur la base de leurs techniques de communication, hautement réutilisables (écoute, production, faire savoir), les communicants se doivent de prendre en compte trois constats.

- D'une part, ils ne sont plus les seuls à produire du contenu partagé en interne : les managers, les experts, les salariés peuvent, en fonction de leurs communautés d'appartenance et de leurs sujets d'expertise, produire et partager du contenu.
- Par ailleurs, une fois une information publiée, tous les salariés vont pouvoir interagir sur ces éléments d'information ou de communication : les commenter, les évaluer bien-sûr, mais surtout – c'est l'objectif cherché à long terme – les enrichir et fluidifier leurs échanges pour plus de réactivité, d'agilité et d'innovation.
- Enfin, les niveaux de lecture et d'adhésion sont mesurables (taux de lecture, nombre de commentaires, de like*) et traçables, ce qui n'était pas possible avec les supports imprimés.

Dans ce contexte mouvant on peut identifier deux voies principales d'évolution, fonction bien sûr

du périmètre de responsabilité des communicants :

- Pour le plus juniors, devenir community manager, en étant dans l'incitation, la mise en mouvement des énergies, dans la catalyse en quelque sorte. Dans ce rôle, le community manager engage les salariés à contribuer, en créant les conditions d'une expression responsable et en aidant les non-communicants à améliorer leur expression en fonction de leurs objectifs. Ceci constitue, par certains aspects, plus un rôle de conseil que de production.
- Pour les directeurs de la communication, intégrer largement la communication numérique dans leur dispositif de communication global.

Ceci implique à la fois des chantiers de réorganisation et une montée en puissance en matière de connaissance des outils digitaux et de leur pratique.

Il faut donc, repenser le dispositif global de communication et d'échange entre outils numériques ou online (Web, mail, outils synchrones) et outils traditionnels de la communication dit offline (print et événementiel). Ce travail reste encore peu répandu, les communicants considérant encore la communication numérique comme un plus et non pas comme un pilier essentiel du dispositif de communication global. Ils l'identifient parfois comme le terrain de prédilection des directions du Marketing.

Un autre projet d'importance est celui qui consiste à revoir les niveaux d'interaction avec les salariés en laissant beaucoup plus de place à la communication montante (par exemple en mettant en place des blogs de managers ou de dirigeants ou en lançant des forums stratégiques). La communication transversale (par la mise en place de forums questions/réponses, de wiki ou par la mise en relation directe avec les fonctions de recherche de personne fournies par les réseaux sociaux d'entreprise) doit elle aussi largement être facilitée.

Google, dans son rapport « The decisive decade – How the acceleration of ideas will transform the workplace by 2020 », parle de l'évolution du directeur de la communication en indiquant qu'il pourrait devenir directeur des flux d'information au sein du département de l'information et de l'innovation... Une chose est certaine, la production et le contrôle de l'information n'est plus la chasse gardée des communicants et c'est sans doute dans une stratégie d'alliance avec d'autres directions, comme les DRH ou les DSI qu'un nouveau modus operandi est à trouver.

Ces transformations demanderont du temps et un accompagnement spécifique. Il est urgent de se pencher sur la question dès à présent.

Synthèse des usages possibles

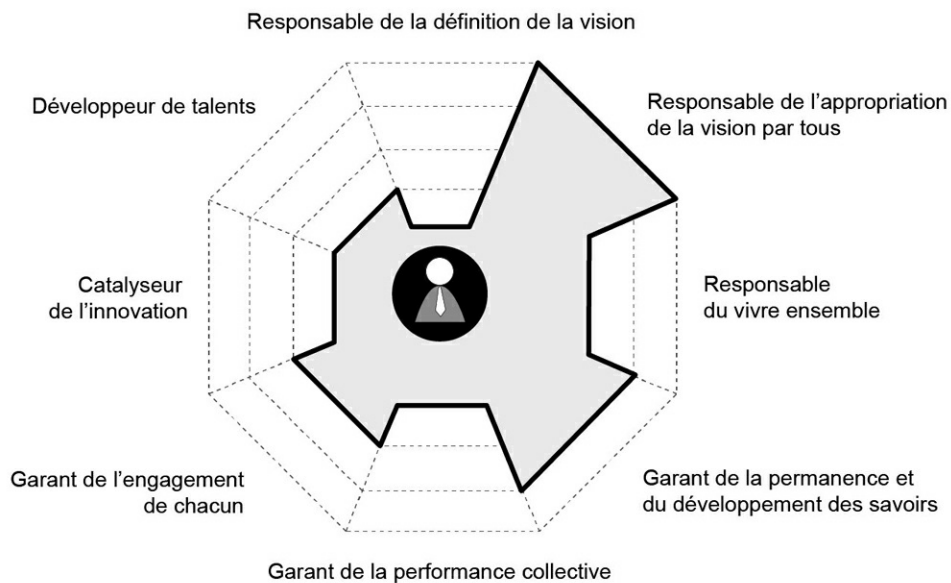
Tableau 4.2

Usages	Comment faisait-on avant ?	Faiblesses corrigées par l'usage des articles
Donner du sens	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion de service • E-mail d'explication 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de communication qui donne du sens • Messages hétérogènes et qui ne portent pas sur toute l'organisation • Difficulté pour mesurer l'impact des actions de communication
Partager les référentiels	<ul style="list-style-type: none"> • Documents sur chaque PC • Documents sur des serveurs réseau cloisonnés par organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès difficile aux référentiels • Mise à jour difficile • Fonctionnement « en silo » peu performant pour les processus transverses • Circulation parallèle possible de plusieurs versions d'un document (obsolètes parfois)
Exposer une offre de produit ou service	<ul style="list-style-type: none"> • Documents envoyés par mail 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre peu lisible, mal connue et mal comprise • Mise à jour difficile • Impossibilité de capter des retours sur une offre pour la faire évoluer
Actualité	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions de service ou d'information • E-mail d'information • Affiches à l'entrée du site • Journal papier interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication incomplète et hétérogène • Coût de communication important • Difficulté pour mesurer l'impact des actions de communication
Mise en avant des réussites et des entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> • Éléments accessibles ponctuellement et partagés lors de réunions physiques • Journal papier interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Information disponible en différé : impression de « réchauffé » • Faible impact en termes d'engagement et de motivation



Usage	Facettes du e-manager développées
Donner du sens	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'appropriation de la vision par tous • Garant de l'engagement de chacun
Partager les référentiels	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de la performance collective • Garant de la permanence et du développement des savoirs
Exposer une offre de produit ou service	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de la performance collective
Actualité	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable du vivre ensemble • Garant de l'engagement de chacun
Mise en avant des réussites et des entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> • Développeur de talents • Catalyseur de l'innovation

Figure 4.3 Comment les articles servent les différentes facettes du e-manager



Les bonnes pratiques

On ne lit pas un écran comme un support imprimé. Pour savoir comment traiter l'information de manière efficace, observons comment le cerveau humain analyse les données sur un écran pour les populations soumises à l'écriture de gauche à droite (figure 4.4).

On identifie clairement un premier point d'impact en haut à gauche puis l'œil va se déplacer à l'horizontale de gauche à droite avant de revenir en dessous de son premier point de lecture, si une deuxième colonne se présente, elle sera aussi scannée à la suite.

L'essentiel doit être dit dans les premières lignes et, si possible, le message le plus important affiché à gauche de l'écran.

Quant à eux, les visuels ont un traitement privilégié car ils attirent plus le regard du lecteur. Un bon visuel aura donc toujours plus d'impact qu'un texte long.

Fort de ces constats, le rappel de quelques règles ci-dessous permettra au manager de mettre en place une communication éclairée sur le Web, ceci valant bien entendu aussi bien pour les intranets que les sites externes (extranet, Internet).

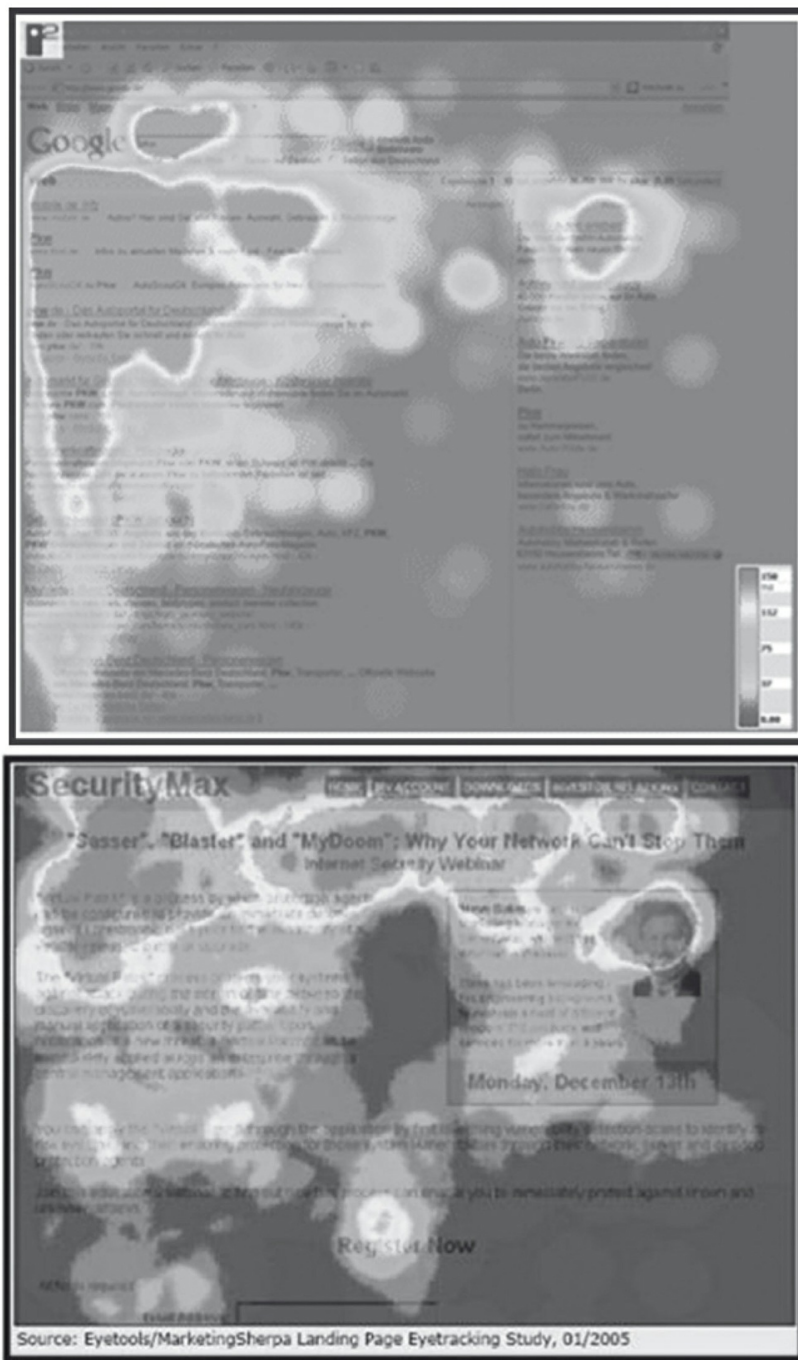
En toutes circonstances, il convient de privilégier l'approche inductive et laisser les traditionnelles approches déductives à la rédaction de rapports de fond, dont on notera au passage qu'ils sont de plus en plus souvent enrichis de synthèse ou d'executive summary en préambule. Une recherche d'efficacité et d'efficience est à l'œuvre.

La contribution pour le Web doit répondre à quelques règles essentielles :

- technique de la « pyramide inversée » ;
- règle du QQQQCP ;
- savoir être concis ;
- longueur maximale de la page ;

- mise en relief du contenu ;
- prise en compte des moteurs de recherche.

Figure 4.4 Illustration du parcours de l'œil sur un écran (eye tracking)



Technique de la « pyramide inversée »

Cette technique consiste à fournir 80 % de l'information dans les premiers 20 % du texte :

- l'information la plus importante figure en tête, à la fois de la page, du paragraphe et de la phrase ;
- le lecteur pressé trouve donc rapidement les informations essentielles, et ne poursuit sa lecture que s'il en a besoin ;
- l'information doit être hiérarchisée selon son importance et la construction de l'article doit

s'organiser dans un ordre d'importance décroissant.

La seule différence entre le Web et le papier, mais elle est notable, c'est que l'effet « pyramidal » peut être obtenu non pas forcément au sein d'une même page, mais à travers la navigation hypertexte. Ainsi, on pourra proposer, sur la page d'accueil, de brèves accroches, conduisant vers des articles plus complets, conduisant eux-mêmes vers des informations plus détaillées, jusqu'à remonter éventuellement aux sources elles-mêmes. Au passage, on peut également noter que lorsque des supports imprimés existent dans l'entreprise, des articles synthétiques sur l'intranet peuvent renvoyer vers des articles de fond ou sur ces supports papiers.

Règle du QQQQCP

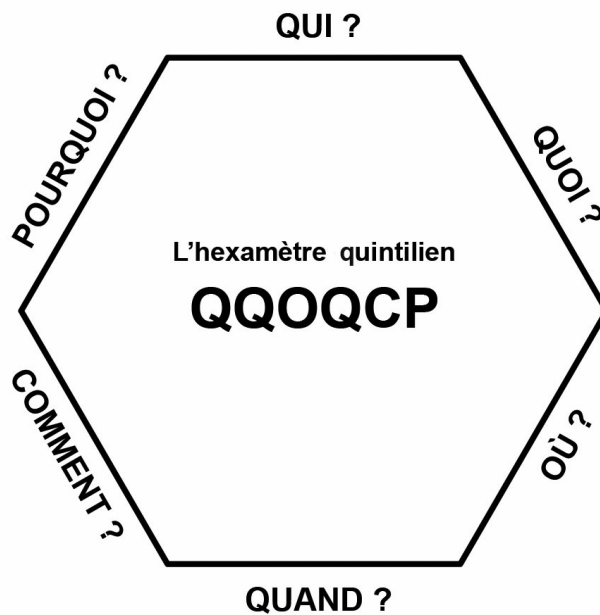
Citons une autre règle qui apporte de l'efficacité dans la production de contenu Web : la règle de l'hexamètre quintilien. L'objectif poursuivi est d'apporter une information claire, précise, complète.

Pour ce faire, la règle journalistique conduit à répondre aux six questions de base que se pose le lecteur Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi ?

Le lien hypertexte permet une application tout à fait explicite de cette règle via une navigation contextuelle. À ce titre, il convient de vérifier que si des contenus se rapportant au sujet traité existent, ils doivent être liés en hypertexte.

Il est aussi possible, en regard d'un article synthétique, de proposer des liens contextuels ciblés sur différentes questions spécifiques. Cette manière de faire est très efficace. Cette approche permet de présenter une information sans risquer d'omettre un aspect important de celle-ci et donc sans risquer de frustrer l'intranaute.

Figure 4.5 L'hexamètre quintilien



En complément on rappellera ici quelques questions à se poser avant de publier du contenu.

L'information est-elle disponible ailleurs dans l'intranet ?

Il est important de vérifier à l'aide des outils « moteur de recherche » et « tagging/mots-clés associés » que le contenu à rédiger ne risque pas de faire doublon avec l'existant.

Si un contenu semblable existe, il faut arbitrer entre l'actualisation du contenu antérieur et la pertinence d'une version différenciée à un autre endroit dans l'arborescence du site. Si les contenus sont complémentaires, un lien hypertexte entre les deux sera le bienvenu.

Sous quelle forme le contenu doit-il exister ? Textuel ? Vidéo ? Audio ?

En fonction de la cible et de la nature même du contenu à produire, il faut se poser la question du médium le plus apte à véhiculer l'information efficacement.

Par exemple, une vidéo sera particulièrement adaptée pour rendre compte d'un événement culturel ou d'un spectacle vivant. Un document audio à télécharger sera adapté à la cible «Jeune» habituée à l'usage du podcasting et répondra à un besoin de consommation d'information asynchrone.

Ceci étant dit, la production de contenu audio et surtout vidéo nécessite un matériel qui n'est pas toujours facilement disponible. Le débat reste ouvert sur la pertinence de laisser les utilisateurs publier des contenus vidéo produits depuis un smartphone.

S'agit-il de contenu chaud, froid ?

Il est essentiel d'identifier les caractéristiques et la typologie du contenu à produire pour le placer à l'endroit approprié dans l'arborescence du site.

Les contenus chauds sont les plus récents et ont a priori une durée de vie courte, ils doivent donc être vus en premier. Ils sont liés à l'actualité et à la vie quotidienne de l'entreprise, d'un métier,

d'un projet ou d'une communauté.

Les contenus froids sont stables et statiques. Il s'agit des présentations, descriptions et pages que l'on retrouvera en permanence sur le site. Ils sont liés à la structure (l'architecture d'information) du site. Ils n'ont pas de durée de validité déterminée dans le temps mais peuvent être modifiés (mise à jour, évolution, actualisation).

Savoir être concis

L'objectif est d'obtenir un résultat informatif en un nombre de mot et de phrases limités, générant ainsi moins de « bruit », au sens linguistique du terme.

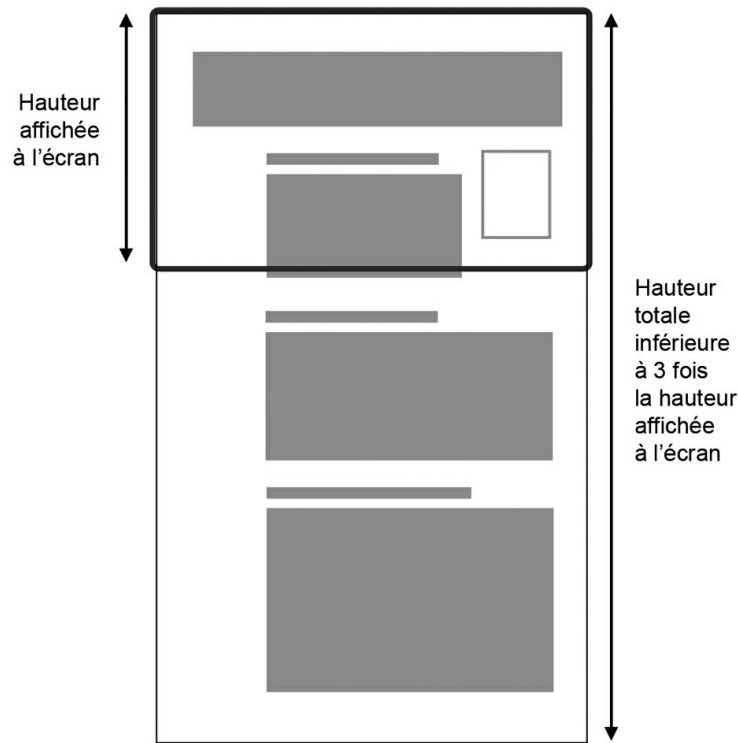
Cette approche facilite à la fois la lecture à l'écran et la lecture en diagonale. Il faut savoir que l'internaute ne s'attarde pas sur les pages Web car la lecture en ligne est plus lente (entre 10 % et 25 %) que la lecture traditionnelle. L'importance d'un propos percutant est ici renforcée.

En outre, la capacité de rétention immédiate des informations est limitée : il est donc nécessaire d'être court et direct sinon le message se perd et n'est pas identifié.

La concision : quelques règles simples !

- Titres courts (50 caractères).
- Phrases courtes : moins de 20 mots.
- Paragraphes courts, limités à une seule idée.
- Tournures simples (par exemple, la voix active plutôt que la voix passive, les tournures positives plutôt que les doubles négations...).
- Éviter les pléonasmes (du genre « absolument essentiel » ou « bilan général »).
- Entre deux mots, choisir le moindre. Ex. : « usage » à « utilisation », « trier » plutôt que « sélectionner », « avant » plutôt que « antérieurement ».

Figure 4.6 Longueur maximale de la page



Longueur maximale de la page

Attention à la longueur des textes : l'internaute qui les parcourt ne doit pas avoir à faire défiler le contenu (barre de défilement ou de scroll) sur une hauteur supérieure à trois fois la hauteur affichée sur un écran, à moins que la page ne comporte une navigation interne.

Mise en relief du contenu

L'objectif ici est de permettre au lecteur de disposer de repères dans le contenu pour faciliter sa lecture à l'écran. En l'occurrence, le découpage du contenu consiste à segmenter l'information en paragraphe, à mettre en relief par des encarts ou des éléments graphiques. L'avantage de cette approche est qu'elle facilite la lecture en diagonale, la consommation d'information en « mode recherche » tout en diminuant « l'effort de lecture » et en conservant l'attention de l'internaute.

Conseils pratiques pour améliorer le relief d'une page Web

- Utiliser des titres et intertitres en jouant sur la différence de taille et sur la différence de police de caractère quand la charte le permet.
- Utiliser les caractères gras.
- Utiliser la couleur, en veillant à ne pas interférer avec les codes couleurs réservés aux hyperliens. Ceci est normalement restreint par la charte graphique.
- Utiliser des listes à puces ou des listes numérotées.
- Découper l'information en plusieurs paragraphes ne contenant qu'une idée maîtresse pour chacun d'eux.

- Découper la page en plusieurs espaces d'information.
- Intégrer les visuels au contenu (en y associant des légendes).

Prise en compte des moteurs de recherche

La rédaction Web consiste à écrire pour des lecteurs en premier lieu, mais en gardant à l'esprit la façon dont les moteurs de recherche indexent l'information pour intégrer à sa rédaction quelques règles rédactionnelles liées à la démarche SEO (Search Engine Optimization) ou optimisation pour les moteurs de recherche dont nous livrons ici les principales règles.

Sur Internet, utiliser les principaux mots-clés identifiés pour le site dans les titres des pages. Si vous ne les connaissez pas, les demander au service Marketing.

Les 70 premiers caractères d'un titre sont repris par Google : essayer de rédiger des titres ne dépassant pas ce nombre de caractères (espaces compris) ; Les moteurs de recherche interne ont une pondération plus importante sur le titre et le chapô*.

Utiliser dans le corps du texte, et en particulier dans le chapô introductif, l'ensemble des mots-clés identifiés : la richesse sémantique permet de couvrir un champ plus large en cas de recherche.

Il ne faut pas chercher à multiplier l'usage du même mot-clé dans un paragraphe. Il est important d'utiliser les mots-clés liés aux champs lexicaux à privilégier tout en gardant une certaine mesure : il faut rester lisible et cohérent. Quel intérêt de voir son article en tête des résultats de recherche s'il n'est pas lu ?

Il aussi important de concevoir des titres de pages compréhensibles en tant que tels, sans jeu de mots, abréviation ou jargon : un utilisateur qui trouve ce titre dans les résultats d'un moteur de recherche doit comprendre en dehors du contexte la teneur de l'article.

Il est également important d'avoir recours au langage de référence dans le cadre du sujet traité. Par exemple, si dans le langage courant, on parle plus souvent de « compétences » plutôt que de « excellence métier », il faut privilégier la première expression.

Enfin le taggage* des contenus avec des mots-clés est un exercice essentiel. Au sens de la norme ISO 15836, citons ici le Dublin Core, un schéma de métadonnées* générique qui permet de décrire des ressources numériques ou physiques et d'établir des relations avec d'autres ressources.

Si les outils de gestion de contenu proposent le remplissage automatique de certaines métadonnées, il conviendra de porter un soin particulier à l'enrichissement des mots-clés qui eux aussi contribueront à l'efficacité du moteur de recherche et à l'efficacité des recherches.

Ci-après le tableau des métadonnées au sens du Dublin Core qui peut servir de base à l'identification des métadonnées à retenir.

Tableau 4.3

Éléments	<i>Elements</i>	Commentaire
Titre	<i>Title</i>	Titre principal du document
Créateur	<i>Creator</i>	Nom de la personne, de l'organisation ou du service à l'origine de la rédaction du document
Sujet	<i>Subject</i>	Mots-clés, phrases de résumé, ou codes de classement
Description	<i>Description</i>	Résumé, table des matières, ou texte libre
Editeur	<i>Publisher</i>	Nom de la personne, de l'organisation ou du service à l'origine de la publication du document
Contributeur	<i>Contributor</i>	Nom d'une personne, d'une organisation ou d'un service qui contribue ou a contribué à l'élaboration du document.
Date	<i>Date</i>	Date d'un événement dans le cycle de vie du document
Type de ressource	<i>Type</i>	Genre du contenu
Format	<i>Format</i>	Type MIME, ou format physique du document
Identifiant de la ressource	<i>Identifier</i>	Identificateur non ambigu : il est recommandé d'utiliser un système de référencement précis, afin que l'identifiant soit unique au sein du site
Source	<i>Source</i>	Ressource dont dérive le document : le document peut découler en totalité ou en partie de la ressource en question
Langue	<i>Language</i>	Langue
Relation	<i>Relation</i>	Lien avec d'autres ressources
Couverture	<i>Coverage</i>	Couverture spatiale (point géographique, pays, régions, noms de lieux) ou temporelle
Droits	<i>Rights</i>	Droits de propriété intellectuelle, Copyright droits de propriété divers



Le pilotage par les indicateurs

Savoir analyser les statistiques pour mieux mesurer la portée des messages et améliorer la communication, dans un processus interactif est sans aucun doute une nécessité.

Pour constituer un tableau de bord de suivi, on définira des indicateurs, que l'on analysera par dimension et avec lesquels on calculera des ratios permettant l'analyse de la performance du dispositif de communication Web.

Tableau 4.4

Indicateurs les plus utiles	Principales dimensions d'analyse	Ratios les plus utiles
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes qui se connectent (visiteurs uniques), • Nombre de visites (nombre de fois qu'un visiteur s'est connecté puis déconnecté, quel que soit le nombre de pages vues), • Nombre de pages vues, • Les tops 10, 20, 50, 100 des pages les plus vues, • Les mots-clés les plus recherchés, • Les durées moyennes des visites (sessions), • Les pages d'entrées et de sorties. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation • Niveau hiérarchique • Âge, ancienneté • Période (Semaine, mois) • Interne/externe à la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> • Visiteurs uniques/ personnes dans l'organisation (déploiement) • Visites/visiteurs uniques (fréquence) • Nombre de pages vues par visite (intensité)

À titre d'illustration, les indicateurs les plus utiles peuvent se comparer aux visites dans un musée :

- les visiteurs uniques correspondent aux personnes en tant que telles ;
- les visites correspondent aux billets achetés, on en achète un pour chaque jour et pour chaque personne ;
- les pages vues correspondent au nombre de fois que l'on voit chaque tableau ;
- un tableau est équivalent à un contenu produit.

Les bonnes pratiques éditoriales en bref

Ligne éditoriale

- Privilégier un ton neutre, factuel, direct, court.
- Éviter toute littérature inutile et rester informatif.

Intitulés des rubriques et structure

- Se référer à la charte éditoriale pour rester cohérent.
- Conserver une structure de titrage commune sur toutes les pages (titre, chapô, texte, titre de rubrique, etc.).

Titres

- Ne pas dépasser 50 caractères.
- Rester court et informatif.
- Chapô : il répond aux questions Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

Corps de l'article

- Il doit fournir 80 % de l'information dans les premiers 20 % du texte.
- Phrases courtes (moins de 20 mots).
- Utiliser les listes pour les énumérations.

Images

- Les images doivent être informatives plutôt qu'illustratives.
- Utiliser les images avec parcimonie, particulièrement les images animées.

- Prévoir une légende pour chaque image (60 caractères maximum).

Liens et navigation

- Ne pas dépasser 80 caractères.
- L'intitulé d'un hyperlien doit expliciter son action.
- Les URL doivent être indiquées en minuscules.
- La publication d'un billet de blog ou sa modification entraîne une alerte auprès des lecteurs abonnés.

By 4\$\$!M

Le blog

« Le pédagogue n'est pas celui qui donne les bonnes réponses, mais celui qui fait naître les bonnes questions. »

Socrate

Les fonctionnalités

Un blog (ou blogue) est un dispositif de publication de contenus sur le Web. Il est à l'initiative d'un auteur ou d'un groupe d'auteurs qui décide de publier régulièrement des billets (post en anglais). Les auteurs seront alors appelé bloggeurs.

Ces billets prennent majoritairement la forme d'un article dans un journal de bord, ou d'une page de bloc-notes. L'origine du mot blog provient d'ailleurs de la contraction des termes anglais Web log qui signifie journal de bord sur le Web.

La première particularité du blog est de proposer une **expérience** de publication simple. Il n'est pas nécessaire de connaître l'écriture du code html* pour produire un billet. Les interfaces proposées par les outils de blog sont aussi simples que celles d'un outil de traitement de texte classique. Le contributeur utilisera ce qui est appelé un éditeur WYSIWYG* (What You See Is What You Get) ce vous voyez à l'écran lorsque vous écrivez votre billet correspond à ce que le lecteur verra quand il lira votre contenu. Cette facilité permet aux blogueurs de publier dans leur billet du texte évidemment, mais aussi d'y intégrer des liens hypertextes, des images, des photos et même des vidéos ou du son.

Une autre spécificité du blog par rapport aux autres dispositifs de publication est qu'il s'écrit **en fonction des envies de ses auteurs**. Des nouveaux billets s'ajoutent régulièrement, au fur et à mesure que le temps passe, au fil des envies des auteurs. Le classement naturel des billets de blog est ante-chronologique. Les billets les plus récents sont affichés en premier. Contrairement aux sites de publication de contenus classique, le blog ne propose pas d'arborescence pour classer les contenus. En effet, au moment de l'ouverture du blog, les auteurs ne savent pas les sujets sur lesquels ils vont écrire. Ils peuvent choisir une ou plusieurs thématiques, un angle d'écriture ou une

forme de récit qui pourra changer au fil du temps.

Ainsi, un lecteur qui lirait le blog en remontant les billets par ordre de publication, pourrait lui trouver un côté décousu.

Pour répondre à ce besoin de lecture thématique, les outils de blogs proposent aux auteurs d'associer à leurs billets des **mots-clés** (tag en anglais). Ces tags seront accessibles aux lecteurs sous forme de liste de liens ou de nuage de tags (les mots les plus utilisés apparaissant en plus gros) qui permettront de filtrer les billets en cliquant sur le mot-clé : seuls les billets associés à ce mot-clé seront affichés, permettant une lecture ciblée sur un sujet donné.

Du point de vue du lecteur, la particularité du blog est qu'il lui offre la possibilité de **commenter** les billets. Contrairement aux premières publications sur le Web qui ne permettaient que la consultation passive des contenus, les lecteurs ont, avec le blog, la possibilité d'interagir avec les blogueurs. Là où le billet permet la rédaction d'un article complet, le **commentaire** contient seulement quelques mots ou phrases écrits. Les lecteurs peuvent ainsi enrichir les propos de l'auteur avec des références ou leurs expériences, remercier les auteurs ou partager leur enthousiasme et leur intérêt, corriger voire critiquer les avis des auteurs. Ces derniers peuvent eux-mêmes utiliser les commentaires pour répondre aux commentateurs et les commentateurs se répondre entre eux. Certains blogs peuvent ainsi se transformer en véritables forums d'échanges et de débats.

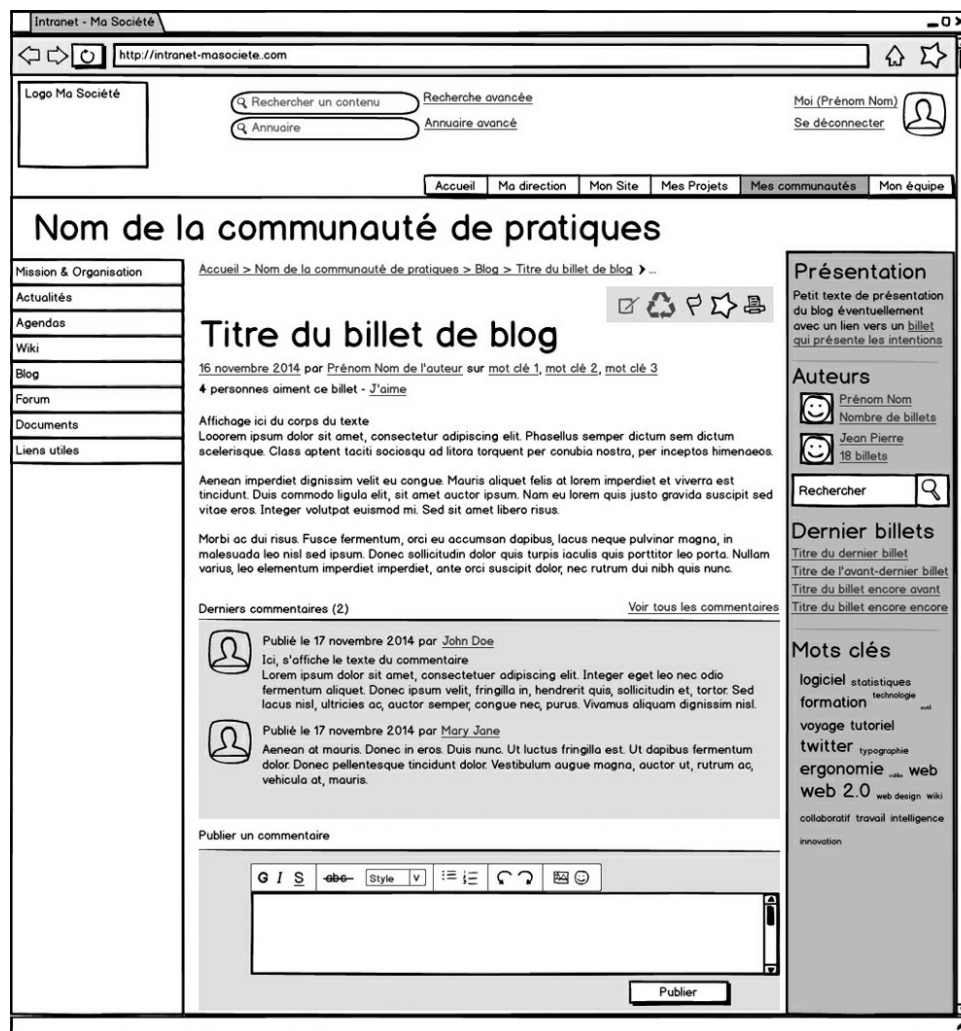
Certains outils proposent aussi une fonction d'**abonnement** aux lecteurs. À chaque publication d'un billet, ils seront informés par la réception d'un e-mail. De même, s'il lit un billet qui peut intéresser un ami ou un collègue, le lecteur peut le recommander en envoyant un e-mail à sa relation.

Sur le Web, certaines plates-formes proposent le blog comme format unique de contribution, le blog et le site Web ne font qu'un. Mais il est aussi possible de positionner un blog dans une partie de son site Web, à côté d'autres formats comme des articles institutionnels ou des forums, ce qui est généralement le cas en entreprise.

Les blogs en chiffres

En 2013, étaient dénombrés près de 200 millions de blogs dans le monde, un chiffre en croissance au rythme de 3 millions de nouveaux blogs tous les mois à l'échelle planétaire.

Figure 5.1 Exemple d'ergonomie d'un blog dans un intranet d'entreprise



Les fonctionnalités du blog en bref

Auteur

- Publier des contenus (articles, images, vidéos...).
- Associer des mots-clés aux articles afin de faciliter la recherche par thématiques.

Lecteur

- Publier un commentaire.
- Envoyer un message par le biais d'une rubrique « Contact ».
- Recommander une publication par mail.
- La publication d'un billet de blog ou sa modification entraîne une alerte auprès des lecteurs abonnés.

Les usages

Les usages du blog en entreprise se sont structurés en oppositions avec les usages classiques des articles.

On l'a vu dans le chapitre précédent, les articles sont le cadre d'une communication à la fois rédigée, structurée et même parfois élaborée, qui déploie un discours factuel et objectif. A

contrario, le blog permet de diffuser de l'information dans un cadre moins formel. Il reste un format rédactionnel mais autorise des libertés vis-à-vis d'un plan, d'une logique de discours, car il est censé être écrit au fil de la plume de son ou de ses auteurs. Les billets d'un blog peuvent être des argumentations construites et complexes aussi bien que des notes prises en vrac, un point de vue ou l'expression d'un sentiment fugace. Un billet de blog pourra donc être un long discours (tout en restant dans les canons du Web), fragmenté en billets qui traitent chacun d'une partie du sujet ou bien un simple paragraphe ou même une liste de liens recommandés.

Le blog est ainsi le format idéal pour parler de prospective. Un format peu structuré convient particulièrement bien à des sujets flous, mouvants et incertains. Il accompagnera bien les démarches d'innovation qui demandent des échanges libres et fréquents. Un billet de blog est souvent plus facile à lire pour un béotien qu'un article technique ou scientifique. L'auteur souhaitant la lecture d'un public fourni, il fait souvent l'effort de la vulgarisation et emploie un vocabulaire accessible à tous les publics. Les bloggeurs font même régulièrement usage de l'humour, pour rendre leurs blogs attractifs. Par cette ouverture à un lectorat plus varié, le blog facilite les échanges entre des personnes d'horizons différents. Or, on le sait depuis les années 1970 (voir p. 76), l'innovation est directement corrélée à l'interaction de personnes de cercles différents.

Mais ce qui fait réellement la spécificité du blog, c'est le ton du discours qu'il propose. Il doit être personnel et sera donc fondamentalement subjectif. Il permettra l'expression de sentiments, de sensations et ne sera pas nécessairement argumenté. Il donne l'opportunité de traiter de sujets classiques sous des angles inhabituels ou de sujets originaux mais qui peuvent apporter du sens, des éléments de réflexion ou de débat par exemple, en partageant les échanges que l'on a eu avec un philosophe ou un expert. L'auteur profitera donc de cet espace d'expression pour élargir les débats, pour donner du souffle ou se projeter vers l'avenir.

Par cette ouverture, le blog permet de couvrir à la fois un champ :

- plus large que les contenus classiques d'un intranet ou d'une communauté qui poursuivent des objectifs d'efficacité et de performance, ce qui n'est pas nécessairement le cas du blog hébergé ;
- plus restreint car plus personnel. Évidemment, les billets signés par un blogueur ne représentent pas forcément l'avis de toute la communauté.

Le blog s'écrit donc à la première personne du singulier, contrairement aux articles qui s'écrivent soit au nom de l'entité qui s'exprime (le groupe, l'entreprise, la direction, le service, la communauté, l'équipe) soit à la première personne du pluriel. Le blog est la concrétisation des pensées, opinions et avis de son auteur.

La conséquence directe de ce ton personnel exigé par le blog est qu'il devra être rédigé directement par les personnes qui s'expriment. Aucun intermédiaire ne doit exister entre le blogueur et son lectorat. En lisant un billet de blog, on doit entendre la personne qui l'a écrit. L'effet doit être

le même que si l'on discutait avec lui au déjeuner, à la machine à café ou même en réunion de travail. Si le billet n'est même que légèrement revu, il perd sa spontanéité et fait perdre au blog une bonne part de son intérêt. L'objectif est bien l'authenticité : c'est le contrat de lecture entre le blogueur et son public.

Le processus de mise en ligne des billets devra aussi être le plus simple et direct possible, en se passant de tout système de validation. On peut imaginer que la personne qui écrit n'est pas nécessairement celle qui met en ligne car certaines personnes ne sont pas encore familières de l'écriture directe sur un format numérique et préfèrent donc faire appel à un intermédiaire. Cela peut être le cas pour certains dirigeants d'entreprise. Mais cette assistance doit rester purement technique, l'intermédiaire ne doit intervenir ni sur le fond ni sur la forme. Une équipe de communication qui souhaiterait intervenir auprès du blogueur devrait se cantonner à des remarques et recommandations en laissant le soin au blogueur de se les approprier ou pas.

Le principal bénéfice de l'écriture personnalisée, est le développement d'interactions avec les lecteurs par le moyen des commentaires. Le ton libre et le partage d'expériences ou de réflexions, créent une forme d'intimité avec les lecteurs, les incitant à réagir. Le commentateur pourra apporter des compléments ou en demander à l'auteur qui y trouvera à son tour des idées nouvelles pour les billets suivants. Il pourra choisir de creuser une thématique particulièrement appréciée ou génératrice d'échanges fructueux, ou au contraire, préférer bifurquer vers d'autres sujets.

Par les remerciements qu'ils contiennent, les commentaires permettent à l'auteur de garder confiance dans l'intérêt de ses écrits pour continuer à faire l'effort de la publication. Les attaques ou critiques reçues, permettent à l'auteur de préciser sa pensée, de développer son argumentation ou même d'évoluer dans ses prises de position.

Les personnes en capacité de prendre possession d'un tel format dans une entreprise ne sont pas légions. En effet, il faut être capable d'assumer pleinement ses écrits rédigés à la 1^{re} personne. Il faudra accepter d'être critiqué, contredit, corrigé par ses lecteurs et donc d'avoir suffisamment confiance dans la pertinence, la légitimité, la valeur ajoutée ou la force de son propos.

Ainsi, la grande majorité des blogueurs en entreprise sont des personnes qui ont une légitimité hiérarchique ou technique : **les dirigeants, les experts et les chefs de projets**. Nous verrons plus loin, les spécificités de ces 3 types de blog.

Il faut y ajouter les excentriques, personnalités qui vont raconter leurs aventures au cours de leurs projets personnels, qui s'expriment à la fois sur des sujets consensuels (voyage, expérience dans le secteur caritatif, participation à une épreuve sportive). Ces **blogs d'objectifs personnels** permettent aux entreprises de montrer qu'elles favorisent des projets extra-professionnels, en phase avec les valeurs que l'entreprise souhaite promouvoir ou auxquelles elle souhaite être associée. En favorisant ce type de blog, les managers contribuent à créer un climat positif dans l'entreprise car

les lecteurs partagent avec les auteurs de ces blogs les sentiments de réussite, de dépassement de soi et d'accomplissement, inhérents à ce type de projets. Ils ont aussi l'avantage d'être très attractifs et de générer du trafic sur l'intranet, permettant aux salariés d'être aussi au contact des messages institutionnels.

Ces blogs ne sont évidemment pas limités à la population managériale et leur forme est très proche des blogs qui existent sur le Web aussi bien sur le fond que sur la forme. Nous ne détaillerons donc pas ce type de blog dans la suite de nos propos.

Les usages du blog en bref

- L'expression d'une vision personnelle.
- Un nombre limité d'auteurs capables d'assumer une publication nominative.
- Pas de réécriture par des communicants.
- Une interaction encouragée mais qui conserve une distinction forte entre auteur et commentateur.

Le blog de dirigeant

Avec le développement des intranets 2.0 et des réseaux sociaux d'entreprise, de plus en plus de dirigeants prennent leur plume pour investir le format du blog. Ils ont raison ! La satisfaction est toujours au rendez-vous.

Ce type de blog est parfaitement calibré pour tous les managers qui ont des responsabilités de direction, que ce soit au niveau d'une direction générale, opérationnelle ou fonctionnelle.

Un soutien de la direction de la Communication pour mettre en ligne les contenus ou aider le blogueur néophyte à respecter les codes du Web est tout à fait possible à ces niveaux les plus élevés de l'entreprise.

Il est aussi possible d'ouvrir et partager un blog au sein d'un même comité de direction. Les membres du comité se partageront alors la charge de la rédaction, ce qui peut faciliter la mise en place d'une dynamique positive pour atteindre un rythme de croisière et générer une émulation au sein du CODIR.

Quels sont les avantages d'un tel dispositif pour les dirigeants ?

Le blog offre la possibilité de créer un lien direct avec les salariés sans le filtre du management intermédiaire. Plus d'effet « téléphone arabe » avec altération du message initial. Si le management intermédiaire a peur de perdre un petit pouvoir d'information, il faut mettre en avant qu'il trouvera dans les billets des argumentaires pour renforcer son leadership et pourra montrer que ses directives sont pleinement en phase avec la stratégie.

Dans les faits, le blog du dirigeant permettra à toutes les équipes de mieux comprendre les enjeux et ambitions de l'entreprise et de s'approprier la stratégie. Le dirigeant dispose ainsi d'un lieu d'expression de sa vision personnelle sur les projets structurants et les décisions majeures. Au-delà des documents synthétiques ou détaillés déjà publiés sur ces sujets, avec son blog, le dirigeant peut exposer sa vision au jour le jour et mettre en avant ce qui est important.

En partageant ses points de vue, le blogueur crée une proximité avec ses équipes et, ainsi, une plus forte adhésion à ses objectifs. Il peut valoriser ses prises de parole aussi bien internes qu'externes, pour les mettre à disposition de l'ensemble des collaborateurs qui n'ont pas eu la chance de les entendre en direct.

Les commentaires seront autant de remontées d'information du terrain qui permettront de vérifier si les messages sont bien compris et bien adaptés. Avec l'habitude et un peu d'attention, ils permettront de détecter des signaux faibles d'évolution sous-jacente que le management n'est souvent pas en mesure d'identifier car trop focalisé sur la marche opérationnelle de l'entreprise.

Le blog est aussi l'occasion pour un dirigeant de mettre à l'honneur des talents, des progrès ou des réussites. Il montre ainsi qu'il n'est pas au centre de toutes les décisions, tel un autocrate qui disposerait d'une tribune permanente, mais bien un chef d'orchestre qui fait émerger toute la valeur de son ensemble.

En profitant de ce nouveau mode de communication, le dirigeant peut encore pour quelques années incarner la modernité. Cette communication moins officielle, réactive et interactive montre un leader réellement engagé et impliqué dans la promotion de sa vision et de sa stratégie. Le blog est en fait un véritable révélateur et accélérateur de son leadership.

Les sujets qui peuvent être traités dans un blog sont très nombreux, car ils peuvent être choisis dans tout ce qui fait l'actualité et la vie de l'entreprise. En voici quelques exemples, la liste n'étant bien évidemment pas exhaustive :

- Remettre l'accent sur des points stratégiques pour refocaliser les actions des équipes.
- Donner son point de vue sur les projets de l'entreprise, comme le lancement d'une nouvelle stratégie, la décision d'un investissement structurant ou l'avancée du schéma directeur informatique.
- Faire partager les réussites de l'entreprise et des collaborateurs.
- Proposer un point de vue personnel sur l'actualité du secteur.
- Partager des impressions de lecture ou des émotions lors d'un spectacle culturel ou la visite d'une exposition.
- Partager des impressions et réflexions suite à des rencontres externes, avec des partenaires, au sein d'associations ou avec des personnalités de domaines divers (sociologue, chercheur, philosophe, leader politique ou religieux).

« Le comité de direction de l'UOI a utilisé la fonction blog pour profiter d'une tribune d'expression moderne et différente par rapport aux outils traditionnels de communication : un ton plus libre, un style plus direct, un support numérique, une réactivité dans les délais de publication, des sujets variés.

Via l'utilisation de billets de blog, nous avons cherché à personnaliser une communication souvent perçue comme institutionnelle et descendante.

Nous avons souhaité un dialogue de proximité favorisant les réactions collectives ou individuelles. Le billet de blog devient un outil au service de la relation managériale pour lui donner un nouveau cap, recherchant l'échange et le parler vrai. »

Patrice Schloesing, directeur de l'Unité opérationnelle informatique (UOI)
ERDF-GRDF

Le blog d'expert

Les experts sont particulièrement prédestinés pour tenir un blog.

En premier lieu, leur expertise leur confère une légitimité et une confiance en eux qui leur évite les craintes de l'exposition devant un public large. Ils ont toutes les armes pour venir à bout de leurs contradicteurs.

Leur vécu fournit une masse importante d'expériences qui sont intéressantes à partager avec un public plus large. L'expert pourra expliquer ses succès et ses échecs car le partage d'expertise consiste à exposer les problèmes et difficultés rencontrés puis à expliquer comment ils ont été résolus, contournés ou dépassés.

L'audience, représentée par les personnes qui auront accès à ce partage d'expérience, peut être limitée. L'expert peut choisir de ne s'exprimer que devant un cénacle fermé de professionnels de son domaine. Il aura, dans ce cas, une parole plus libre et pourra employer un ton plus direct, un vocabulaire plus pointu et déployer des raisonnements poussés pour traiter de problématiques complexes.

N'importe qui n'est donc pas désigné pour écrire un blog d'expert. Et ceux qui acceptent de s'y lancer méritent le respect pour plusieurs raisons :

- D'abord, au cours de leur histoire professionnelle, ils ont pris le risque de faire des choses, de réaliser des projets, de construire. Ils ont pris aussi le risque d'échouer. Dans une époque incertaine qui suscite les conservatismes, ceux qui essaient de faire et investissent du temps pour le progrès doivent être reconnus.
- Ensuite, il faut avoir le recul nécessaire et il faut avoir fait le travail d'analyse, a posteriori, de ses réussites et de ses échecs pour arriver à définir ce qui deviendra une bonne pratique. Soyons clairs, une bonne pratique est souvent issue d'une mauvaise expérience dont on a compris les causes et à partir de laquelle on a défini une méthode de contournement dont on a pu vérifier l'efficacité par la suite. Ce processus demande donc, un esprit d'analyse important,

du courage et de la persévérance pour réaffronter les situations difficiles et valider la pertinence des méthodes. Ceux qui font ce travail méritent encore plus d'être valorisés.

- Enfin, il faut prendre le temps de formaliser et d'exposer à son public ces expériences et propositions de solutions. Ici, l'on fait appel à des compétences de synthèse, de pédagogie et de rédaction. On l'a vu précédemment, cette formalisation revient à s'exposer, ce qui est toujours une prise de risque et mérite donc reconnaissance.

On l'a compris, il n'est pas aisé de faire un bon blog d'expert. Aussi, ne faudra-t-il pas hésiter à accompagner l'expert-blogueur débutant, notamment sur la partie sur laquelle il sera le moins à l'aise qui est souvent la partie rédactionnelle. Ce rôle pourra être confié à des community managers ou des communicants.

Pour les motiver à passer le cap, on pourra mettre en avant qu'un blog d'expert permet réellement de valoriser leur expérience. C'est une joie réelle que de voir ses écrits lus, appréciés (« likés* »), recommandés par les autres. Dans l'entreprise où la voie managériale est la seule valorisée, où l'on juge la valeur d'un manager au nombre d'individus qu'il a sous ses ordres ou à son niveau hiérarchique et au nombre de plumes qu'il a sur sa coiffe, la voie de l'expertise a du mal à trouver des adeptes et tout le monde se dispute les places de chef. Disposer d'un blog permet d'être à la fois plus visible et plus influent. On retrouve ici un principe proche du monde de la recherche où l'on évalue un chercheur à partir de la qualité et du volume de ses publications. Un expert en entreprise est réellement un expert s'il montre par ces publications la richesse de son savoir et de ses savoir-faire.

On est loin d'une désignation institutionnelle des experts, qui revient souvent à leur donner un bâton de maréchal mais qui n'a que peu d'influence sur leur activité. On est loin aussi de ces experts qui, alors qu'ils sont bien reconnus pour leur savoir et leurs compétences, refusent tout contact avec le reste des équipes comme on protège un trésor derrière une vitrine dans un musée. L'intérêt pour l'entreprise est bien au contraire que l'expertise se diffuse au maximum parmi leurs salariés et irrigue, nourrisse les réflexions, les projets. Alors que précédemment l'expertise était privatisée par certains services et donc peu disponible et peu utile, le blog peut l'ouvrir à tous ceux qui en auraient besoin. Au lieu d'aller régulièrement chercher les réponses auprès de consultants externes, ce qui présente un coût parfois très important, les entreprises ont le moyen de mieux utiliser l'intelligence et l'expérience de leurs équipes. Les blogs donnent de la visibilité à la richesse du savoir-faire des équipes internes. Une entreprise qui trouve en elle les ressources pour répondre aux défis qui se présentent à elle gagne en confiance, en maturité, devient plus forte, comme un enfant prend confiance en lui en voyant qu'il sait faire de plus en plus de choses. La capacité d'une entreprise à exploiter l'intelligence collective la prépare à affronter les aléas d'un monde mouvant en perpétuelle transformation.

Les entreprises ont aussi plus tendance à mettre en avant les personnalités extraverties qui

prennent mieux la lumière et savent mettre en scène leurs actions, leurs réussites... celles des autres, parfois pour leur seul bénéfice. Pourtant, ils représentent en moyenne 50 % de la population et ce n'est pas parce qu'on sait bien parler qu'on a des choses à dire. On remarque aussi chez les populations à haut niveau d'expertise une plus forte représentation de personnalités introverties. Le blog, qui est un format de communication écrit, leur sera plus aisé à maîtriser que ce qui a trait à la communication orale. Le blog permettra à l'entreprise de mieux profiter des compétences des introvertis.

Le raisonnement sera le même avec les anciens, les seniors. S'ils n'ont plus toujours la fougue et l'énergie des débuts, ils peuvent encore et souhaitent être utiles et profitables à leur entreprise. Malheureusement, nos organisations toujours plus pressées et focalisées sur des objectifs de court terme, n'ont pas toujours conscience de l'intérêt de profiter de l'expérience des anciens. Dans les domaines où les effets de la démographie vont se faire rudement sentir par un départ massif de générations majoritaires, mettre en place les moyens de transférer les connaissances et compétences des anciens aux nouveaux arrivants devient critique. Le blog d'expert en est un.

Il a l'avantage de donner une place valorisante aux plus âgés. Ainsi ils se sentent impliqués dans la vie de l'entreprise et contribuent à créer un climat social positif alors qu'ils pourraient se plaindre et se contenter de rappeler leur passé glorieux en critiquant un monde qu'ils ne comprennent plus. Ils montrent aussi aux plus jeunes que les choses sont parfois moins simples et tranchées qu'ils ne le pensent parfois en leur expliquant les épisodes précédents et les causes de la situation actuelle ainsi que les solutions déjà tentées précédemment. On le sait dans le domaine politique, le meilleur moyen de ne pas reproduire les erreurs du passé est de connaître l'histoire.

Pour tous ces profils, la tenue d'un blog a régulièrement pour effet de leur ouvrir les yeux. Eux qui se croyaient isolés et inintéressants se rendent compte que beaucoup d'autres personnes partagent leurs interrogations, leurs débats et sont fortement intéressés par leurs écrits. Ils reçoivent parfois même de l'affection et souvent de la sympathie. Dans un monde où, paradoxalement, la multiplication des moyens de communication peut créer des situations d'isolement, un blog honnête et généreux a inmanquablement une capacité à créer des liens, des relations humaines, du plaisir à partager et vivre ensemble.

Si ce format simple a pris tant d'essor sur le Web, c'est qu'il présente un autre avantage. Le blog est un format « parcellisé » : chaque publication est une brique du savoir de l'auteur qui a la force d'être complètement autonome. La lecture d'un billet suffit pour recueillir une parcelle de savoir ou d'expérience utile, sans nécessiter la lecture d'autres billets. Ce découpage du savoir est plus en phase avec les modes de consommation des plus jeunes générations qui ont parfois du mal à lire des ouvrages plus longs.

C'est pourquoi le blog d'expert est aussi appelé « blog de connaissance », car il a bien pour

objectif la capitalisation de celle-ci et la fluidification de la transmission des savoirs.

Le blog de chef de projet

La mission de chef de projet est haletante : il faut sans cesse chercher l'équilibre entre la qualité de ce qui sera produit par le projet, son coût et les délais, il faut prendre en compte des attentes, besoins et exigences multiples, il faut coordonner et motiver toute une diversité d'acteurs. Les chefs de projet n'ont ainsi pas beaucoup de temps à accorder à la communication sur leur projet. Comme pour le journal de 20 heures, c'est le direct qui prime : les tâches opérationnelles focalisées sur les livrables prennent toujours le dessus.

Pourtant, les demandeurs d'une communication plus dense ne manquent pas. Les sponsors ou commanditaires souhaitent mesurer les avancées et contrôler les risques, les futurs bénéficiaires des livrables souhaitent se préparer et se projeter dans les futurs usages, les parties prenantes souhaitent comprendre ce qu'on attend d'elles et vérifier leur bonne intégration dans le collectif de production.

Il est vrai que les formats classiques de communication, par leur ton très maîtrisé et par leur forme institutionnelle, demandent aux chefs de projet un travail trop important par rapport au temps qu'ils peuvent lui consacrer et des compétences trop éloignées des compétences managériales et techniques primordiales pour ce type de mission.

Le blog est une excellente solution pour répondre à ces besoins. Par sa simplicité de réalisation et par sa souplesse de forme, elle va permettre au chef de projet de privilégier le fond et l'efficience de la communication.

Le chef de projet va pouvoir parler rapidement et simplement de son projet, de ses objectifs, de ses enjeux, de ses jalons, de ses avancées, de ses difficultés ou de ses succès sans avoir à y passer ses nuits. Cette communication pourra cibler aussi bien l'équipe projet que les personnes intéressées d'une façon ou d'une autre par le chantier. La simplicité et la concision de la forme sont propices à passer des messages directs sans fioriture ni sophistication. On privilégie ici la fluidité et la dynamique de la communication. Le plus important est que l'information soit présente.

Les enjeux de conduite du changement ou de conviction nécessiteront de faire appel à des outils de communication et des moyens pédagogiques plus élaborés. Le blog de chef de projet est un outil opérationnel au service de la cohésion de l'équipe projet et de la cohérence avec les parties prenantes.

Ces avantages vont même au-delà de cette simplicité de communication. Dans le cadre d'un blog d'un chef de projet, la fonction de commentaire apporte une valeur supplémentaire.

Le chef de projet peut soumettre à son équipe une problématique particulière rencontrée par une

des équipes du projet ou soulevée par un client. Par l'usage des commentaires, les participants peuvent échanger leurs propositions de solutions, leurs expériences proches, ils peuvent proposer des contacts dans leur réseau ou faire appel à des confrères expérimentés dans d'autres domaines, projets ou même entreprises et qui pourraient apporter des pistes de résolution ou des approches originales. Le blog devient un véritable lieu de créativité et d'échange. Cette fois encore, il sera un vecteur d'identité et de fierté, car c'est le collectif dans son ensemble qui aura dépassé la difficulté forgeant ainsi un vécu commun positif.

Quand le blog est ouvert à une population plus large que l'équipe projet, et notamment aux futurs clients des produits et services mis en place par le projet, il devient un véritable outil de marketing avancé. En présentant les avancées du projet et en les confrontant aux futurs usages, le chef de projet dispose d'un moyen de vérifier que le projet va bien dans la bonne direction, que les options prises, les arbitrages et renoncements réalisés sont en phase avec les attentes. Il peut détecter aussi des dérives, identifier des risques le plus en amont possible. On sait qu'il est toujours préférable et bien moins coûteux de corriger une faiblesse ou inadéquation le plus tôt possible au cours d'un projet. Les commentaires sont donc une source importante de signaux faibles : par leur détection et leur analyse attentive, le chef de projet se prémunira contre des risques lors du déploiement, phase généralement aussi coûteuse que la phase de production.

Comme pour le blog d'expert, il est évident que le blog est aussi un outil de promotion individuelle du chef du projet. Cet espace d'expression lui permet de valoriser le travail de son équipe et le sien par la même occasion. On le constate dans beaucoup d'entreprises, le rôle de chef de projet n'est pas toujours bien valorisé ou reconnu.

D'abord parce que mener des projets revient souvent à s'exposer. Un projet ambitieux n'est jamais un chemin pavé de roses. Même pour un chef de projet expérimenté ou talentueux, il est rare que tout se passe comme prévu, que le plan se déroule sans accrocs, que les délais et le budget soient totalement respectés. Même le chef de projet le plus conciliant, le plus ouvert et le meilleur promoteur sera sujet aux critiques. C'est la loi du genre, un projet qui ne provoque pas de critique est trop peu ambitieux ou arrive trop tard. Donc mener un projet à bien revient à s'exposer et donc à prendre des risques pour sa carrière.

En plus, un projet fait toujours appel à des ressources, à des compétences, à des énergies venant de plusieurs directions, de plusieurs parties de l'organisation. Le talent du chef de projet est en partie une capacité à faire jouer les participants en dehors des lignes, de manière transverse. Les chefs de projets sont donc souvent moins dociles, moins légalistes et donc plus difficiles à manager que ceux qui suivent la ligne droite managériale. Quel manager supérieur souhaite dans son équipe de direction un esprit libre et naturellement frondeur ?

Grâce à son blog, le chef de projet pourra mettre en avant son esprit d'entreprise, son orientation

livrable et client, son pragmatisme ou son efficacité. Il développera son réseau et s'ouvrira des portes de sorties ou des pistes d'évolution pour la suite de sa carrière.

Témoignage

« Bouygues Telecom a déployé son réseau social d'entreprise en mai 2010. Quant à la fonctionnalité de blog, elle est disponible depuis 2008.

Le blog a réellement trouvé sa place avec l'essor du RSE. Il s'intègre idéalement dans les 700 communautés créées par les collaborateurs pour animer (par exemple) des équipes, des projets, ou le support aux outils.

Dans ce contexte, le blog est un complément naturel du mur d'actualité (micro blogging). Les posts* dans ce mur constituent uniquement le « conversationnel », tandis que le blog permet de partager des informations plus riches, et de garder la trace de décisions ou d'événements importants.

Par exemple, dans le cadre des communautés d'animation d'équipe, le manager va publier dans le blog des billets pour partager une nouvelle consigne, une information d'équipe, ou le dernier compte rendu d'une réunion. Dans le cadre d'un projet, on y publiera les comptes rendus, les annonces, les décisions. Et chaque utilisateur peut réagir, en apportant des commentaires aux billets.

Le blog apporte surtout une vision incomparable sur l'historique d'un projet, ou la vie d'une équipe, simplement en balayant la page du blog, tous les billets s'affichant les uns sous les autres dans l'ordre chronologique.

L'usage du blog diffère de la communication habituelle via des notes internes Word souvent verbeuses : un billet de blog se doit d'être court et synthétique. Sa mise en forme est forcément simple. Cette simplicité, c'est un facteur d'efficacité, car un billet de blog qui est plus rapide à écrire est aussi plus facile à lire.

Reste à aider les collaborateurs qui se posent des questions : dans quel cas publier dans le blog et comment bien rédiger un billet ? L'accompagnement est clairement le grand défi de ces outils. »

Christophe Coupez, responsable pôle Intranet
et digitalisation Bureautique Bouygues Telecom

Comment le blog change la vie du manager ?

Le manager leader

Avec le blog, le manager dispose d'un outil pertinent pour exprimer son leadership. Au lieu de limiter son influence, son rayon d'action à ses équipes proches, il va pouvoir toucher directement des personnes plus éloignées de lui dans l'organisation que ce soit verticalement ou horizontalement. Par l'écriture et la propagation de ses décisions, de ses impressions et même de ses intuitions, toutes choses qui avaient rarement leur place dans le discours interne des entreprises,

il va marquer les esprits, imposer sa vision, créer de la dynamique.

Il va pouvoir incarner sa fonction, lui donner une consistance. C'est un peu comme un acteur de théâtre qui, au-delà du rôle qu'on lui assigne, lui apporte par son interprétation une effectivité, une vérité, une évidence même qui feront que les spectateurs dépasseront les conventions théâtrales et y croiront. Les équipes d'un manager investi pleinement dans sa mission et qui matérialise cet investissement par un blog, auront plus confiance en leur manager, croiront moins à un jeu de rôle social purement fictif et au final seront plus engagées.

Ce qui change donc, c'est la posture managériale. Une ligne de partage des eaux se fera inévitablement sentir entre les managers qui vont profiter des outils numériques comme le blog pour développer leur leadership et les managers qui ne souhaiteront pas prendre le risque d'une implication personnelle franche et qui resteront donc des gestionnaires.

Par le choix de l'investissement individuel, ces managers blogueurs vont ouvrir la voie au développement personnel de leurs collègues. Car le leadership est contagieux. En montrant que l'on peut s'exprimer, s'exposer sans que finalement le risque soit si grand, le manager leader incite les autres à faire de même, à s'exprimer, à participer à l'intelligence collective. Il va aider à développer le leadership de chacun, qui aura inévitablement pour conséquence une entreprise plus agile, plus intelligente et donc plus adaptable et en capacité de répondre à ses défis.

Par l'acceptation du débat, le manager montrera que la contradiction n'est pas dangereuse à l'entreprise tant qu'elle se fait dans le respect des autres. Laisser une place aux objections, à l'impertinence, voire même à la subversion est même profitable à la créativité et à l'innovation. Il est préférable que les innovations viennent de remises en cause et d'une contestation interne plutôt qu'elles soient imposées par la concurrence.

Mais il est illusoire de croire que l'on peut développer une culture du progrès continu et de l'innovation dans une entreprise figée dans des rapports hiérarchiques, des rapports de classe ou parfois de castes qui incitent chacun à rester à sa place sous peine d'isolation ou de bannissement. Ces entreprises enfermées dans des relations immuables développent plus souvent une aversion pour le risque. Les salariés ne se sentent pas le droit de questionner, de s'exprimer, de critiquer comment auraient-ils la confiance suffisante pour risquer de proposer ?

L'exemple et l'impulsion ne peuvent venir que des managers. Ils doivent s'exposer, prendre des risques, montrer et démontrer que tout le monde a le droit à l'échec. Le blog est un moyen d'avancer sur ce chemin ambitieux.

Synthèse des usages possibles

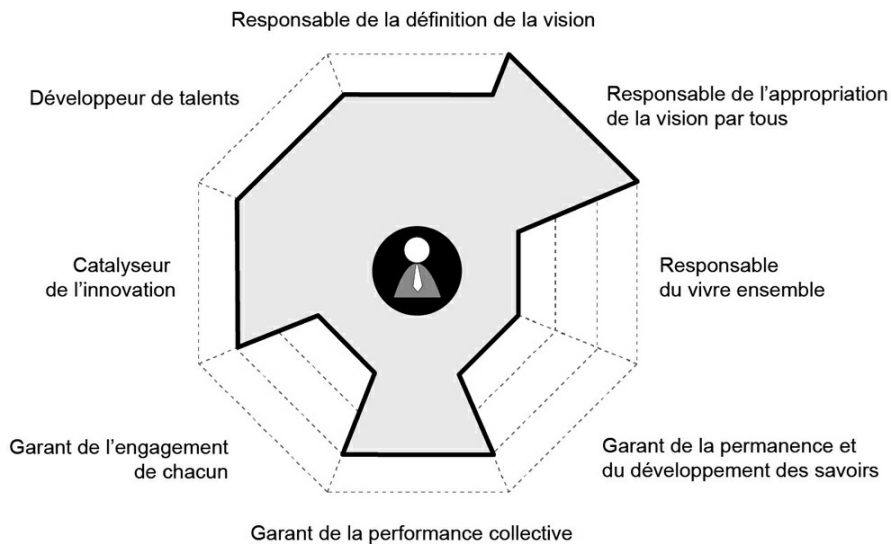
Tableau 5.1

Usage	Comment on faisait avant ?	Faiblesses corrigées par l'usage du blog
Blog de dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> • Événements managériaux • Articles dans l'intranet • Transmission par la ligne hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> • Distance entre les couches hiérarchiques • Mauvaise compréhension des enjeux et objectifs commun • Faible appropriation de la stratégie et déficit de compréhension des décisions
Blog d'expert	<ul style="list-style-type: none"> • Sollicitations par mail, par proximité ou via un canal hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> • Isolement de certains experts • Faible impact des experts • Privatisation de l'expertise par certaines équipes • Difficulté de capitaliser de l'expérience et des connaissances tacites
Blog de chef de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion et comité projet • Information par mail 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication sur les projets trop rare • Effet tunnel • Équipes qui travaillent en silos • Peu d'interventions externes et difficulté pour profiter des apports de l'écosystème
Blog d'objectifs personnels	<ul style="list-style-type: none"> • Articles • Réseau personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible diffusion • Pas d'effet d'entraînement • Pas d'impact sur le climat social



Usage	Facettes du e-manager développées
Blog de dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la définition de la vision • Responsable de l'appropriation de la vision par tous • Garant de l'engagement de chacun
Blog d'expert	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'appropriation de la vision par tous • Garant de la permanence et du développement des savoirs • Garant de la performance collective • Catalyseur de l'innovation • Développeur de talents
Blog de chef de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la définition de la vision • Responsable de l'appropriation de la vision par tous • Garant de la performance collective • Catalyseur de l'innovation
Blogs d'objectifs personnels	<ul style="list-style-type: none"> • Développeur de talents • Responsable du vivre ensemble

Figure 5.2 Comment le blog sert les différentes facettes du e-manager



Les bonnes pratiques

Il y a évidemment quelques règles à respecter pour que le blog soit un succès. Quelles sont les conditions de réussite ?

La première règle est la régularité. Le blogueur doit s'astreindre à un rythme de publication régulier. Un blog est un succès quand il devient un rendez-vous pour ses lecteurs, quand on s'y abonne, quand sa lecture devient une habitude, un rituel parfois. Pour cela, il faut définir une fréquence suffisamment rythmée. Plus il y aura de billets et plus il y aura de chances de recueillir des commentaires. En entreprise, la fréquence hebdomadaire est en principe un minimum. La publication de ces billets à un jour fixe peut ainsi permettre au rendez-vous de s'installer et d'être bien identifié. Il n'est pas utile de publier plus d'un billet par jour. Une publication trop fréquente peut entraîner à la fois lassitude et frustration : lassitude pour le lecteur qui se sent submergé, frustration celui qui n'arrive pas à suivre et à tout lire.

Il ne faut pas oublier qu'écrire un billet de blog prend du temps, notamment quand on n'a pas encore trouvé son rythme de croisière, son positionnement, son style et son public. Idéalement, le blogueur devra se réserver du temps pour ce travail d'écriture et le sécuriser, sans quoi les obligations de la vie quotidienne viendront rapidement le mettre à mal. On peut même mettre en place un calendrier des publications pour préparer à l'avance et ici encore sécuriser le rythme de publication.

La deuxième règle est l'authenticité. Il faut absolument parler en son nom, avec son cœur. Les lecteurs doivent entendre parler le blogueur en le lisant, doivent sentir son enthousiasme, son énergie. Si le blog ne permet pas d'incarner la stratégie ou les partis-pris du blogueur, autant en rester aux publications institutionnelles.

L'intervention de communicants peut se révéler utile au début de l'exercice, dans un rôle de conseiller et de relecteur. Ils offrent ainsi un effet miroir qui sera utile pour caler la tonalité, pour

trouver les bons angles, éviter les pièges.

La troisième règle concerne le ton et le style des écrits. Il doit être synthétique, clair et percutant. C'est une contrainte du média Web mais aussi un gage de succès et de bonne compréhension des messages. Il faut éviter les longs discours, les circonvolutions et surtout la langue de bois. Cet espace numérique doit être l'occasion d'une communication moins institutionnelle, ce n'est pas le blog d'une organisation mais bien d'une personne.

Interactivité oblige, la critique induite par les commentaires doit être acceptée. Si la publication se fait dans un contexte tendu socialement, une modération avant la publication des commentaires peut être mise en place. Il faut pouvoir y répondre de façon régulière, toujours avec authenticité dans un style si possible empathique, compréhensif et pédagogique.

Encore une fois, les communicants peuvent être très utiles pour réfléchir aux réponses à faire aux commentaires. La modération est presque un art tant il est malaisé de définir une stratégie de réponse à des commentaires qui peuvent être de nature extrêmement hétérogène. Pour trouver le bon dosage entre laisser faire, réponse vague ou circonstanciée, ou modération dure (de type suppression de commentaire ou censure de certains mots), le meilleur conseil est souvent d'en parler avec plusieurs personnes pour écouter toutes les sensibilités. Un avis collégial est toujours préférable à une réponse vive sous le coup de l'émotion. Le conseil que l'on donne pour les réponses à des mails agressifs ou déplaisants est valable ici aussi : il vaut mieux laisser passer une bonne nuit de sommeil !

Utiliser **l'humour** (mais pas l'ironie) est toujours possible et même recommandé car il permettra à tous de passer un bon moment en prenant un peu de distance avec les difficultés du quotidien. Il ne faut pas oublier que le plaisir de la lecture est un facteur clé de succès d'un blog. Ce plaisir peut venir du style, de la créativité, de l'originalité des points de vue et parfois aussi de l'exclusivité des informations.

La quatrième règle porte sur ce que nous appellerons la générosité. L'auteur doit surtout éviter de ne parler que de lui, le blog « Moi, je ». Il mettra plutôt le collectif et les autres à l'honneur en parlant de « nous » et de « ils ». Le blog nombriliste est maintenant associé à la pléthore de blogs inintéressants de personnes qui cherchent une justification à leur existence. Si ce passage est compréhensible pour un adolescent en construction, il n'est pas acceptable pour un manager et serait contreproductif.

En cas d'hésitation, le plus simple est sans doute de se lancer vite dans l'écriture de son premier billet et de tester par soi-même. L'eau de la piscine est bien meilleure après le plongeon que lorsqu'on la contemple depuis le bord !

- Régularité.
- Authenticité.
- Clarté, style percutant et synthétique.
- Générosité.

By 4\$\$!M

Le wiki

« L'expérience de chacun, c'est le trésor de tous. »

Gérard de Nerval

Les fonctionnalités

Le wiki est un système de gestion de contenu de site Web dont les pages sont librement modifiables par tous les visiteurs autorisés. En d'autres termes, un wiki permet de créer des pages Web comme des articles mais, alors que les articles ou les billets de blog sont la production d'une seule personne, les pages wiki ont vocation à être modifiées, complétées voire même restructurées par d'autres contributeurs que la personne qui a créé et initialisé la page. C'est cette ouverture à la contribution multiple que fait la spécificité du wiki.

L'apparition de ce type de fonctionnalité est une évolution majeure du Web collaboratif car le wiki est le premier format vraiment communautaire au sens où la propriété d'une page wiki est nécessairement collective. Dans le monde de l'entreprise, les articles correspondent souvent à la voix des organisations, la voix de la direction, ils sont la propriété de l'organisation qui en décide la publication, pendant que les blogs correspondent à l'expression d'une personne en particulier et sont donc naturellement la propriété de leurs auteurs. Les pages wiki appartiennent à toute la communauté, de la même façon qu'une télévision ou une voiture achetée par un couple vivant sous le régime de la communauté de bien appartiendrait également aux deux parties du couple. Cette spécificité va avoir un impact majeur sur les usages et le management de l'information que contiennent les wikis.

Cette ouverture de la contribution à un public large et donc à des personnes qui ne sont pas des spécialistes de la contribution sur le Web implique une interface de contribution simple. Comme pour le blog, et à l'opposé des articles qui sont un format riche, la création et la modification d'une page wiki doivent rester extrêmement simples et rapides. C'est d'ailleurs le sens originel du terme « wiki », emprunté l'hawaïen wiki, qui signifie « rapide ».

Un outil de wiki permettra donc aux utilisateurs d'accéder aux pages suivant 2 modalités :

- le mode lecture, qui est le mode par défaut ;
- le mode écriture, qui permet la modification.

En mode écriture, le texte de la page s'affichera dans un formulaire Web qui permettra la modification et l'enrichissement du contenu. En fonction des solutions techniques employées, on trouve deux types d'interface de contribution :

- une interface basée sur l'enrichissement du contenu par un certain nombre de caractères supplémentaires, suivant les règles d'une syntaxe informatique particulière : le wiki-texte, qui permet d'indiquer la mise en forme du texte, la création de liens hypertextes, l'ajout d'images, etc. ;
- une interface sous forme d'éditeur WYSIWYG*, comme pour les blogs et les articles, qui tend à se répandre du fait de sa simplicité, l'interface ressemblant fortement aux fonctionnalités des logiciels de traitement de texte classiques et ne nécessitant pas la maîtrise de codes particuliers.

Ces interfaces de contribution permettent de créer facilement des hyperliens vers des pages existantes ou de nouvelles pages directement liées à la page en cours de rédaction.

Le format wiki n'impose aucune contrainte sur l'organisation des pages. La facilité de contribution associée à cette liberté de structure amène rapidement les wikis vivants à devenir des foisonnements de pages mises au même niveau et reliées les unes aux autres selon la logique propre au contenu de chacune d'entre elles.

Pour les besoins de structuration de la connaissance, très fortement ancrés dans certaines cultures métier, certaines solutions permettent de visualiser une hiérarchie des pages liées entre elles. Le wiki se construit à partir d'une page mère primaire et chaque nouvelle page se crée par filiation à partir d'une page mère, le tout définissant une arborescence de pages. Dans ce type de structure, les pages mères sont souvent des pages de type sommaire et les pages filles des pages de description détaillée d'un sujet.

Autre conséquence de l'ouverture de ce format aux contributions multiples sur une même page, les wikis proposent des fonctions de suivi des modifications et d'historique des pages. Il est nécessaire de savoir qui a modifié quoi sur une page et quand, pour :

- pouvoir revenir en arrière ;
- valider la modification ;
- et, dans tous les cas, pouvoir analyser le processus d'élaboration de la page.

Certains outils proposent des interfaces très conviviales permettant de comparer deux versions, mettant en évidence par un code couleur (suppression en rouge, ajout en vert) les modifications faites entre les deux versions, un peu à la manière du mode « suivi des modifications » dans les logiciels de traitement de texte.

En fonction du dispositif qui héberge le wiki, il sera quand même possible de limiter à des

groupes de personnes les droits de modification sur les pages. Par exemple une communauté métier pourra ne donner les autorisations de modification qu'à un groupe défini d'experts.

La communauté concernée n'est généralement pas construite à partir du wiki mais elle lui préexiste. De ce fait, dans les entreprises, le wiki est souvent fermé : il n'est accessible en lecture ou en modification qu'à un nombre limité de personnes. Les informations partagées n'ont pas forcément vocation à être diffusées en dehors de la communauté. Même à l'intérieur d'une entreprise donnée, on peut souhaiter limiter l'accès de certaines informations à un cercle limité de personnes. De ce fait, on s'éloigne un peu de la philosophie d'ouverture du wiki.

Cette nécessité de protéger certains wikis et de suivre les modifications des contributeurs, implique la bonne gestion au sein du wiki des visiteurs et contributeurs.

Dans le cas d'un wiki ouvert à un large public, les dispositifs techniques proposent parfois des procédures de modérations a priori : la création d'une nouvelle page ou la mise en ligne d'une modification n'est possible qu'après la validation d'un collègue d'expert.

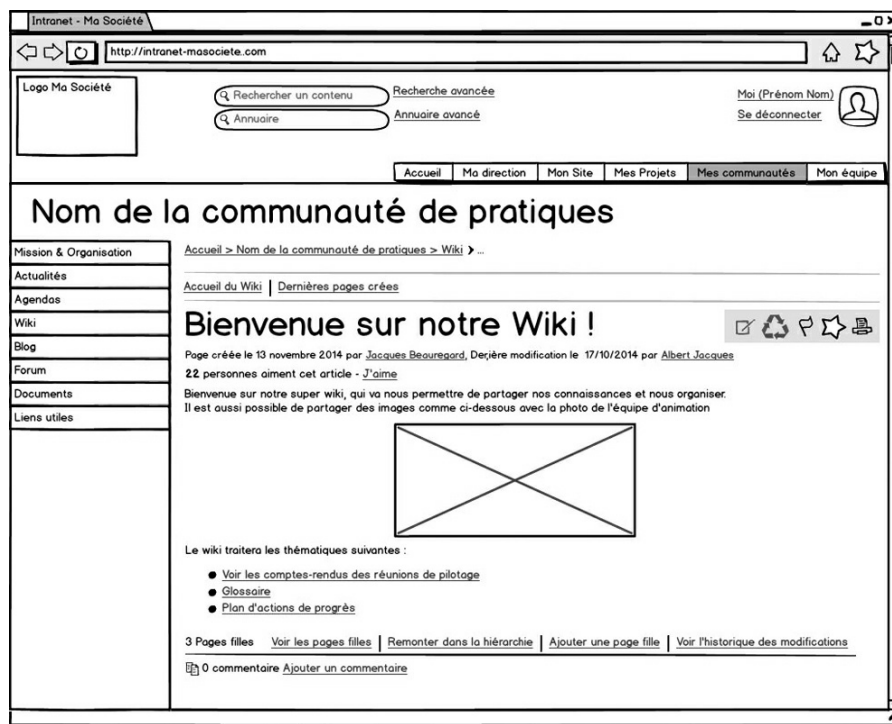
Les wikis en chiffres

- 19,2 M de visiteurs uniques mensuels en France sur Wikipédia, 7e site Internet le plus consulté par les Français et en 3e position quand il s'agit des sites consultés au bureau.^[1]
- Le 14 novembre 2014, création du 2 000 000e compte utilisateur de la Wikipédia francophone. Passage en 10 ans de 25 000 articles à 1,56 million.^[2]

Les fonctionnalités du wiki en bref

- Gérer les droits de lecture et de contribution.
- Publier et modifier une page.
- Créer facilement des hyperliens et de nouvelles pages.
- Suivre les modifications et l'historique des versions.
- Comparer deux versions entre elles.
- Visualiser l'architecture des pages.

Figure 6.1 Exemple d'ergonomie d'un wiki dans un intranet d'entreprise



Les usages

Dès que l'objectif sera de faciliter l'écriture collaborative de contenus avec un minimum de contraintes, le wiki sera bien adapté.

Le wiki est un format éditorial très souple qui va pouvoir s'adapter à de nombreux usages et va donc présenter une forte diversité et hétérogénéité d'implémentations.

Dans tous les cas, le prérequis pour permettre un usage performant, est le climat de confiance qui doit régner entre contributeurs. Le résultat des contributions devenant la propriété de tous les contributeurs, ils doivent partager les trois convictions suivantes :

- Le processus de co-écriture est susceptible d'arriver à un résultat riche, solide et potentiellement inattendu.
- Les autres contributeurs peuvent chacun apporter leur pierre à l'édifice, même la plus petite contribution est intéressante et peut être complémentaires aux autres.
- Tous les contributeurs se sentent co-responsables du résultat et prennent également soin des contenus produits par les autres, sans souhait de se mettre en avant ou de faire que ses propres contributions dominant.

On peut ici rappeler le mot de Jonathan Schwartz, patron de Sun : « Trust is the currency of the participation age » (« La confiance est la monnaie [l'étalon] de l'ère collaborative »). Sans confiance, il n'y a pas de wiki possible.

Les usages du wiki en bref

- Capitaliser la connaissance et permettre l'adoption d'un langage commun.
- Structurer la collaboration.

- Servir de socle à la création et à l'inventivité.
- Faciliter la rédaction collaborative.
- Faciliter les démarches administratives dans les services.

Le wiki encyclopédie

Dans les entreprises comme sur le Web, les wikis sont utilisés en premier lieu pour favoriser la gestion des connaissances. Si Wikipédia, encyclopédie collaborative, est aujourd'hui le site le plus visité au monde, c'est qu'elle regorge de contenus de qualité dans tous les domaines de la connaissance. Il y a 15 ans, personne n'aurait pensé qu'une démarche faisant appel à la libre contribution, à la participation bénévole, permettrait de construire la plus vaste encyclopédie du monde.

Les entreprises vont donc s'approprier ce modèle pour commencer à bâtir leurs propres référentiels de connaissance.

Le journal The Economist fait remarquer que le mot « wiki » peut être vu comme l'acronyme de « What I Know Is » (littéralement : « Ce que je sais est » ou « Voici ce que je sais »). Chacun est invité à venir partager son savoir, sa connaissance, que ce soit au travers d'articles construits, détaillés ou argumentés ou par des ajouts, exemples ou compléments à des articles initiés par d'autres. La philosophie qui sous-tend ce type démarche est la conviction que chaque membre d'une équipe, d'une organisation, d'une entreprise ou d'un groupe possède au moins une parcelle de connaissance et d'expérience originale qui mérite d'être partagée, d'être mise en commun pour le bénéfice de tous.

La forme la plus simple de ces encyclopédies d'entreprise est souvent la création du glossaire de l'entreprise ou d'un métier. Chaque profession développe sa propre langue avec ses acceptions originales de terme utilisées couramment hors de l'entreprise et surtout avec ses acronymes et abréviations. Pour un nouvel embauché, il faut parfois plusieurs mois pour s'approprier ces idiomes. Disposer d'un glossaire est toujours une aide importante. C'est un avantage aussi pour le manager et l'entreprise qui diminuent ainsi le temps d'intégration.

Ces glossaires sont aussi un point de départ assez facile à mettre en place pour une encyclopédie métier plus ambitieuse.

Le wiki structuré

Si ce premier usage a vite été compris et semble maintenant évident, il n'est pas celui qui réussit le plus vite. Il faut du temps, de la persévérance et beaucoup de générosité de la part des contributeurs avant de rassembler une masse de contenus suffisants pour intéresser un grand nombre

de lecteurs. Sans beaucoup de constance et de confiance dans la capacité à atteindre les objectifs, le projet d'encyclopédie interne risque fort de ne jamais aboutir. Sans ces conditions, les contributeurs resteront focalisés sur toutes leurs autres missions.

L'exigence requise pour la constitution de glossaires ou d'encyclopédies métier a vu naître dans les entreprises nombre d'autres usages moins ambitieux mais plus opérationnels, qui apportent des résultats concrets plus rapidement.

Un deuxième type d'usage correspond à l'agrégation de contenus structurés suivant une logique simple. Avant l'usage du wiki, on utilisait pour satisfaire ces besoins des documents bureautiques (Word ou Powerpoint) stockés au pire dans des gestionnaires de fichiers (disque réseau), au mieux dans des outils de gestion documentaire (Gestion électronique de document*). Chaque page du wiki correspond soit à un document soit à une partie de document dans ces anciens modes de gestion.

Ainsi avant les wikis, par exemple lors des projets, chaque réunion, comité projet, de pilotage ou atelier de travail impliquait l'envoi de nombreux e-mails pour définir l'ordre du jour, partager le compte-rendu envoyé en pièce jointe, le valider puis suivre le plan d'action. Avec un wiki, on crée une seule page qui contient d'abord l'ordre du jour en préparation puis qui se transformera en compte-rendu au cours de la réunion. Les avantages de ce mode de gestion sont nombreux :

- Les comptes rendus sont toujours au même endroit : ils sont consultables là où ils ont été créés. Il est alors aisé de retrouver la date d'une prise de décision et d'en relire le contexte. Lors d'un audit, on ne sera plus obligé de rechercher les documents dans des répertoires multiples, tout sera directement accessible par son navigateur et sera indexé par le moteur de recherche.
- Grâce à la simplicité de contribution, il est possible de charger les participants à la réunion d'alimenter directement l'ordre du jour en fonction des sujets qu'ils souhaitent aborder. Le gain de productivité est alors très important pour les personnes qui ont la charge d'organiser les réunions. Ils n'ont plus à faire le tour des participants, car ceux-ci sont responsabilisés. En faisant ce travail de préparation de l'ordre du jour, ils sont obligés de bien réfléchir à leurs sujets : même une préparation minimale permet de gagner en fluidité et en efficacité lors de la réunion.
- La version du compte-rendu affichée est toujours la bonne, celle qui prend en compte les dernières remarques et modifications.
- Les modifications sont tracées, il est aisé de savoir qui a modifié quoi. Le compte-rendu se construit dans la transparence.
- Tous les participants peuvent modifier le compte-rendu et en sont finalement copropriétaires : ce n'est plus celui qui tient la plume qui a le dernier mot et qui impose sa vision par l'écriture du compte-rendu.
- Si une fonction de commentaire est en place, ceux qui hésitent à modifier directement le texte peuvent donner leur avis ou poser une question par cette fonction. Les débats seront partagés par l'ensemble des lecteurs, on pourra retrouver la genèse d'une mise à jour.
- La facilité de création de liens entre les pages permet éventuellement de suivre le traitement

d'un sujet au cours de divers comités dans le temps : le lecteur peut adopter la logique de navigation qu'il souhaite, ce qui serait presque impossible avec des documents bureautiques.

Cette méthode d'écriture collaborative d'ordres du jour et de comptes rendus de réunion convient bien aux réunions de projets ou aux réunions qui amènent à prendre des décisions qui sont partagées et admises par tous. Elle ne convient pas aux réunions politiques où certaines parties peuvent souhaiter que des conflits restent ouverts, ou que le flou persiste sur certains choix.

De la même façon, un chef de projet pourra gérer dans un wiki un tableau de bord de suivi d'avancement de son projet ou un plan d'actions. Il pourra demander à chaque responsable de sous-projet ou de lot, de renseigner l'avancement de sa partie. Il pourra demander à chaque responsable d'action de renseigner son avancement voire de détailler les progrès ou embûches rencontrés. Le wiki joue encore ce rôle de collecteur et de concentrateur.

Le développement logiciel est un autre domaine où le besoin de rassembler en un même endroit des contenus élaborés par plusieurs personnes en respectant une certaine structure est très présent. Une équipe de développement trouvera avantage à partager dans un wiki, la documentation technique du logiciel en cours d'écriture. Elle pourra aussi y rassembler les spécifications fonctionnelles détaillées, les cas d'usages. Ces contenus étaient auparavant créés dans des documents bureautiques, souvent mis à jour en fin de projet et à coup sûr rédigés de façon hétérogène, stockés généralement en local. En les rassemblant et mutualisant dans un wiki, l'équipe de développement gagne sur de nombreux plans :

- La documentation est mise à jour au fur et à mesure du projet : il n'est plus besoin d'attendre la fin du projet et la démotivation qui va avec pour faire ce travail nécessaire.
- La rédaction est homogène car visible aux yeux des autres membres de l'équipe qui jouent donc un rôle de régulateur, à la manière des revues effectuées entre pairs.
- Un même programme pourra être développé par plusieurs personnes dans la continuité : chaque développeur peut lire ce que le précédent a fait et peut venir compléter la documentation sans repartir à zéro.
- Ici aussi, la capacité à créer des liens hypertextes, permet une lecture suivant des logiques variées, par exemple par chronologie, par fonction, par technologie, par rédacteur.

Dans le même domaine, une équipe qui ne disposerait pas d'un outil de gestion de bogues pourrait, moyennant la définition de quelques règles de contribution (modèle de page à respecter avec définition de champs), utiliser un wiki à cet effet.

Une équipe commerciale qui ne serait pas équipée avec un outil de gestion de la relation client, pourrait faire bon usage d'un wiki pour créer et gérer sa base de contacts puis les demandes et sollicitations de ses clients ou prospects. Un commercial qui prendrait la suite d'un de ces collègues sur un dossier client retrouverait tous les éléments nécessaires à sa bonne compréhension dans les pages initialisées par le premier receveur de l'affaire. Dans bien des projets de mise en

place d'un outil de CRM* (Customer Relationship Management ou Gestion de la relation client), si les utilisateurs avaient pu profiter d'un wiki pour définir et expérimenter leurs besoins de partage, des fonctions inusitées et des dépenses inutiles auraient pu être évitées.

C'est le même type d'usage pour une équipe chargée d'apporter un support technique à un ensemble d'opérationnels. Chaque demande peut faire l'objet d'une création d'une page wiki qui explique le besoin et son contexte. Cette page sera ensuite modifiée au cours du traitement de la demande, au cours de la résolution du problème par les différentes personnes du service support qui auront à se pencher dessus. Des pages spécifiques à la description d'une solution pourront aussi être créés et faire ainsi l'objet d'une formalisation de type « bonne pratique ». Si un problème similaire apparaît quelque temps plus tard, il sera aisé de retrouver la procédure conseillée pour sa résolution. On constitue ainsi une base d'incidents par ajouts successifs en même temps qu'on acquiert l'expérience.

Pour terminer sur ces usages très liés à chaque métier, on peut aussi trouver des usages performants de wiki dans le domaine de la formation. Une équipe pédagogique pourra partager des fiches d'évaluations de chaque élève dans un wiki, chaque enseignant pouvant les compléter au fil des interactions avec les étudiants. Ce partage peut aussi concerner les contenus des formations et notamment les cas pratiques et les exercices qui peuvent être créés de manière collaborative, qui évoluent souvent et sont régulièrement complétés par tous les enseignants qui dispensent un même cours ou module.

Témoignage

« Au début, les outils collaboratifs, c'était un peu un concept de consultant pour moi, je n'en voyais pas trop l'intérêt. J'en parlais tout autour de moi dans le cadre de "l'évangélisation" du projet intranet collaboratif dans l'entreprise, mais c'était un peu le phénomène NIMBY (Not In My Back Yard). Autrement dit : chez les autres, oui, mais chez moi...

Je me forçais à aller sur la communauté du projet, une fois de temps en temps.

Pour les comptes rendus des comités de suivi, je faisais comme les "anciens" : j'envoyais un mail puis je demandais des modifications en retour, puis je renvoyais un mail à tout le monde pour la version définitive et je les stockais enfin sur un espace partagé... qui ne l'était finalement pas par tous !

Sous l'impulsion de l'équipe informatique, j'ai été formé à l'usage du wiki et j'ai découvert la logique des pages principales et des pages filles et m'y suis mis.

Maintenant, j'avoue, je me demande pourquoi je n'avais pas commencé plus tôt ! Quel gain de temps, notamment dans la réduction des échanges de mails !

Depuis, je ne jure que par le wiki. J'en parle partout autour de moi pour vanter ses usages collaboratifs et je m'en sers à de nombreuses fins :

- rédaction de comptes-rendus ;

- préparation de réunions ;
- production de tableaux de bord de suivi des communautés ;
- suivi des incidents et amélioration du site Intranet.

Et je n'ai pas encore pu tester le glossaire au niveau du groupe, mais je suis impatient de pouvoir le lancer !

Enfin, contribuer au wiki m'a forcé à aller plus souvent sur la communauté, à faire plus de billets de blog et à publier des articles.

Pour moi, désormais, la transformation digitale de l'entreprise est une réalité. Mais je mesure également l'effort à fournir pour faire bouger le corps social (aussi bien les managers que les collaborateurs).

Après un an de lancement de notre Intranet Groupe (informatif et collaboratif, mais pas encore social), nous sommes encore loin de l'appropriation par tous de ces outils collaboratifs, mais la révolution est en marche ! »

Vincent Colas, responsable Intranet,
Groupe Humanis

Le wiki créatif

Tous les usages précédents permettent de rassembler dans un même wiki des contenus suivant une structure souple mais prédéfinie. Il est évidemment aussi possible d'utiliser le wiki pour compiler des textes et images sans logique a priori. C'est le troisième type d'usage du wiki qui a pour objectif l'agrégation de contenus non structurés.

En entreprise, on trouve ce type d'usage au sein d'équipes en phase d'avant-projet ou qui débutent une étude, voire même un audit. Dans ces phases, l'enjeu est moins la recherche d'un ordre, d'une logique ou d'une organisation mais plus la capacité à récolter, à capter des informations qui par la suite seront traitées pour leur donner du sens. Par la souplesse du format et parce qu'il permet à différents acteurs d'intervenir successivement ou simultanément sur la même matière informationnelle, le wiki est un bon outil pour ces étapes de collecte. Il peut aussi servir à l'étape suivante qui aura pour objectif de faire émerger des lignes fortes ou des tendances.

Au début d'un travail d'étude, d'un projet de recherche ou lors d'un avant-projet ou d'une phase de cadrage, la collecte de documents, de références, d'ouvrages sur le sujet du projet est un passage obligé. Tous ces contenus permettront de mieux comprendre le contexte, les enjeux et de décrire la situation au début de projet, c'est-à-dire le point de départ des travaux et recherches. Cette collecte permettra de connaître et comprendre aussi les travaux, les expérimentations et les résultats obtenus dans le passé, à la fois pour s'en inspirer et pour ne pas refaire ou retenter dans les mêmes conditions ce qui a déjà été entrepris. C'est aussi à partir de ces éléments que l'on pourra élaborer une analyse SWOT, qui décrit les forces, les faiblesses, les opportunités et les risques du projet.

Chaque projet ambitieux est un voyage d'exploration vers des contrées inconnues. Ces travaux

préliminaires, sont une préparation nécessaire pour affronter les aléas avec un maximum de chances d'y faire face avec succès. Un groupe de personnes qui souhaitent préparer un voyage d'aventure et qui n'habitent pas tous au même endroit, peuvent utiliser un wiki pour le préparer, pour définir le parcours, définir le matériel à emporter et se répartir les tâches à effectuer. Le wiki sert ici à la fois d'outil simple pour constituer une liste d'éléments hétérogènes, qui ne sont pas décrits de la même façon, n'ont pas les mêmes propriétés et d'outil permettant la mise en ordre de cette liste, son organisation et sa répartition en groupes cohérents.

En d'autres termes, le wiki est un outil qui s'adapte parfaitement aux deux mouvements du processus créatif :

- Le premier mouvement est le temps de la divergence, il a pour objectif de produire un maximum d'idées.
- Le second mouvement est le temps de la convergence, il a pour objectif de définir la ou les bonnes idées à mettre en œuvre.

Ce processus en deux phases est efficace dans la recherche de solutions à des problèmes complexes, qui nécessitent de l'inventivité ou des connaissances multiples ou éclatées entre différentes personnes d'horizons variés.

Le premier mouvement cherchera à profiter de l'aptitude à créer, que chacun de nous possède mais que nous exploitons tous à des niveaux d'intensité différente et que l'on veillera à stimuler et à développer.

Lors du premier mouvement, un manager favorisera donc l'ouverture et la recherche de toutes les options. Il aura pour mission de stimuler et de protéger le dialogue créatif en laissant s'exprimer la subjectivité de chacun. Au cours de ces réflexions et ces échanges, chacun pourra faire appel à des capacités qui sont traditionnellement peu exploitées dans l'entreprise : on procédera par analogie pour chercher des solutions nouvelles, on fera appel au rêve, à la métaphore et à l'imagination pour sortir du cadre, dépasser les contraintes perçues et les barrières mentales.

Au cours de cette phase, il faudra tout faire pour libérer ou au moins protéger les participants du jugement critique envers soi ou envers les autres, aptitude qui a tendance à stériliser la production créative. C'est le moment de se faire l'avocat de l'ange, de donner sa chance à l'idée, de chercher toutes les bonnes raisons que « ça marche ».

C'est par l'application et la protection de ces règles que le manager permettra à chacun d'exprimer au mieux ses aptitudes créatives.

Le wiki est alors un support efficace au déploiement de ce type de mouvement à des équipes ou groupes de personnes qui ne peuvent pas être sur le même lieu de réunion au même moment, ou qui souhaitent continuer à stimuler les échanges avant leur rencontre ou après leur séparation. Il offre un support simple et pratique aux démarches de brainstorming et de collecte d'idées à distance.

¢ Q F D

Quatre règles appelées « ¢ Q F D » s'appliquent dans les phases d'ouverture ou de divergence. Idéalement, elles sont rappelées ou même écrites et affichées au début de chaque réunion créative, elles peuvent l'être dans la page d'accueil du wiki qui sert de support à la démarche.

- ¢ = Pas de censure : tout dire, lever le jugement, pas de critique (positif/négatif).
- Q = Quantité indispensable : en dire le plus possible.
- F = Farfelu bienvenu : accueillir les germes d'originalité (le farfelu, le fantaisiste).
- D = Démultiplication : rebondir sur les idées des autres.

Le second mouvement sera guidé par la rigueur nécessaire à tout processus de sélection. Il faut ici définir les actions qui seront mises en œuvre et, dans un monde où les ressources humaines et budgétaires sont contraintes, il est nécessaire de faire un choix, toutes les idées ne peuvent pas être mises en œuvre. C'est donc une phase de fermeture, où la créativité laisse la place à l'objectivité et à l'analyse. Le travail se fera avec rigueur, l'analyse se fera dans les détails avec une recherche d'exhaustivité. Chacun prend alors la posture de l'avocat du diable, pour questionner les propositions, les confronter à l'expérience, les challenger. Le propos n'est évidemment pas la critique pour la critique. On cherche ici à étoffer chaque idée, à l'aguerrir pour lui permettre par la suite de passer les objections et de convaincre d'éventuels bénéficiaires. Par ce travail, c'est le futur argumentaire de vente qui se construit.

Le manager est ici dans un rôle plus traditionnel. Il s'assure de la rigueur, du professionnalisme de la démarche, il est le garant de l'impartialité des choix.

Le wiki reste encore un excellent support pour cette deuxième étape. Car il permet facilement de compléter, d'amender, d'enrichir des idées. Celles-ci pourront être détaillées en ajoutant des pages ou des paragraphes complémentaires. Chacun viendra apporter une réponse à une objection, un argumentaire sur les avantages de l'idée, un retour d'expérience ou un élément de contexte. Il sera aussi simple de corriger des erreurs ou de proposer des amendements. Ces ajouts pourront être apportés en toute transparence par des personnes différentes, qui travaillent dans des lieux différents à des moments différents.

La mise en œuvre des deux mouvements de divergence et convergence dans le même wiki accroît l'efficacité et la lisibilité du dispositif sociotechnique. Il sera plus facile d'expliquer les étapes et l'avancement. On apporte ainsi de la clarté, de la pédagogie et de la transparence au processus de résolution de problème.

Le wiki comme outil de rédaction

On l'a vu avec les usages précédents, le wiki est efficace dès qu'il est question d'élaborer du contenu à plusieurs.

C'est le cas lors de la rédaction d'un ouvrage collectif. Par ouvrage collectif, on entend ici un document de plusieurs pages, constitué de plusieurs parties distinctes, rédigé par plusieurs personnes mais qui constitue un tout cohérent qui possède une identité particulière directement intelligible par un titre.

Un groupe d'auteurs qui souhaite écrire un ouvrage à plusieurs pourrait utiliser profitablement un wiki pour le faire. L'avantage du wiki est qu'il présente toujours la dernière version à jour des écrits, ce qui permet une lecture agréable tout en gardant la possibilité de voir les étapes successives qui ont amené à ce résultat. Ce n'est pas le cas du mode « modification » des éditeurs de textes qui montrent les modifications de manière superposée, ce qui peut dégrader la lecture en cas de versions multiples.

Un cahier des charges pour lancer un appel d'offres entre aussi pleinement dans cette catégorie. Il est souvent le fruit d'un processus d'élaboration mettant en action plusieurs rédacteurs, relecteurs et validateurs. Ce processus abouti à un résultat final qui pourra avoir une existence propre indépendamment des participants à son élaboration. Grâce au wiki, il est possible de revenir à une version précédente du texte, de le compléter au fur et à mesure des demandes de modifications.

Dans le domaine commercial, chaque entreprise produit un ou plusieurs catalogues décrivant les biens ou les services produits. La rédaction et la maintenance de ces catalogues nécessite souvent l'intervention d'équipes de différentes directions (marketing, communication, vente, distribution, production, logistique). Produire tous ces contenus avec un wiki permet à chaque partie prenante de participer à la rédaction et à la validation en étant responsabilisée sur la mise à jour. Le contenu est produit par le métier qui a la meilleure compétence pour le faire. Les personnes chargées de la coordination peuvent alors se concentrer sur les points qui font débat, qui nécessitent des réflexions, analyses ou investigations complémentaires et qui donneront lieu à des arbitrages qui, eux-mêmes, pourront être consignés dans le wiki, qui permettra alors de conserver les argumentations de ces choix.

Le métier des ressources humaines, implique la production régulière de rapports. En France, les entreprises ou les établissements de plus de 300 personnes doivent produire chaque année un rapport social. Mais il existe d'autres obligations du même type, en France comme dans d'autres pays européens, qui concernant notamment l'emploi des handicapés ou la non-discrimination. La production de ces rapports est généralement sous la responsabilité d'une personne dans une structure centrale qui fait appel à des réseaux de correspondants dans les différents établissements de l'entreprise ou de l'organisation. L'usage du wiki facilite la production du contenu en permettant

à chaque correspondant de compléter directement, au moment où il le souhaite, sa partie, mais aussi de s'inspirer des productions des autres membres. Comme il est directement producteur de l'information et parce qu'il visualise directement le résultat dans son contexte final, il est rassuré. Ce n'était pas le cas, quand les éléments étaient transmis par e-mail et que la compilation de différentes informations était faite en central sans possibilité de vérification immédiate de leur bonne intégration.

On voit ici que le wiki n'est pas seulement un outil qui facilite l'écriture collective, il fluidifie aussi les échanges et entretient la confiance.

Le wiki administratif

Les derniers usages que nous décrirons touchent l'organisation de l'entreprise et plus particulièrement des services. La facilité de mise à jour par plusieurs personnes offerte par le wiki permet de simplifier certains processus administratifs, souvent à la charge d'une assistante qui les supervise.

Pour ce type d'usage, il est possible de citer, sans volonté d'exhaustivité :

- la mise en place d'un planning de vacances d'un service ;
- la compilation et le suivi des besoins en formation d'un service ;
- la réservation de ressources partagées en nombre limité (salles de réunion, moyens techniques, machines...) ;
- la création et mise à jour des procédures qualités ou opérationnelles.

Quand on ne dispose pas d'un wiki, ou d'outils dédiés spécifiquement à ces besoins, c'est généralement un fichier Excel envoyé par e-mail ou partagé sur un serveur de fichiers sur le réseau qui sert de support à ces démarches. Quand les fichiers sont envoyés par mail, cela oblige des ressaisies d'information par les assistant(e)s. Quand ils sont sur un serveur réseau, cela oblige chaque personne qui doit les modifier à se souvenir de l'endroit du stockage du fichier, ce qui n'est pas toujours aisé pour des démarches qui ne sont pas régulières. Dans tous les cas, que l'on souhaite les modifier ou juste voir le résultat final, ces fichiers ne sont pas accessibles en un simple clic et ils ne sont pas indexés par un moteur de recherche.

La mise en place de ces procédures sous la forme d'un wiki améliore leur acceptation par les équipes et simplifie le travail des personnes qui doivent les orchestrer.

Comment le wiki change la vie du manager ?

Le wiki est un format fondamentalement collaboratif. En même temps qu'il facilitera les missions traditionnelles du manager, il est hautement symbolique de la transformation de ces missions.

Le manager garant de la permanence et du développement des savoirs et savoir-faire

Dans ses usages encyclopédiques et structurés, le wiki aide le manager à répondre à l'enjeu de capitalisation et de transmission des savoirs et des compétences. Cette transmission devient stratégique à l'époque où la génération de baby-boomers va passer la main, particulièrement dans le secteur industriel et dans tous les secteurs qui font appels à une expertise forte. La mise en ligne des connaissances via un wiki permet de mieux valoriser le capital informationnel de l'entreprise.

L'usage du wiki rend accessible les savoirs de l'entreprise aux personnes qui en ont besoin. En effet, il permet de concrétiser un certain nombre de modes opératoires ou de connaissances tacites. En cas de départ ou d'absence d'un collaborateur, ces documents ne sont ni perdus, ni inaccessibles. Il permet aux nouveaux arrivants dans l'entreprise, dans un service ou sur un projet, d'accéder à un corpus de connaissance important pour leur mise en action et leur compréhension de l'activité. Ils peuvent aussi savoir quels collaborateurs ont déjà travaillé sur tel ou tel sujet et ainsi accéder aux experts.

Le wiki répond aux insuffisances des dispositifs précédemment utilisés pour la capitalisation. Ceux-ci étaient souvent structurés de manière très hiérarchique par des experts, rendant la recherche de contenu difficile pour un béotien. De plus, il faut souvent un niveau d'expertise avancée pour pouvoir y inscrire des savoirs, généralement sous la seule forme de documents bureautique. On constate dans de nombreuses entreprises la création de « trous noirs » informationnels : ils contiennent une énorme quantité de documents mais ceux-ci en sortent très rarement pour être utilisés opérationnellement.

A contrario, le wiki offre souplesse et simplicité :

- Il peut être mis en place avec très peu d'investissements ; des outils de wiki sont disponibles dans la sphère des logiciels libres et les grands éditeurs de plate-forme de gestion de contenus en proposent aussi ;
- Il est nativement au standard Web et donc accessible universellement, avec un simple navigateur ;
- Il ne nécessite aucune expertise pour sa mise à jour ;
- Il propose généralement des fonctions de recherche efficaces ;
- Il rend possible la qualification collective des informations (« folksonomie* ») par l'ajout des mots-clés sur les pages. Ces mots-clés peuvent être ajoutés par d'autres contributeurs ou par un animateur responsable de la bonne indexation* des contenus.

Pour le manager qui n'est pas toujours un expert et qui a bien d'autres missions, cette simplicité d'accès est aussi rassurante car il pourra :

- Vérifier que la capitalisation est bien réelle et que la dynamique est positive,
- Vérifier à la fois que tout le monde peut participer et que les experts prennent une part efficace à la validation des contenus,

- Participer lui-même à la production de contenus mais au même niveau que les autres,
- Suivre simplement la consommation des contenus et lancer si nécessaire des actions de restructuration, d'amélioration ou de nettoyage.

Dans ce contexte, le métier de manager évolue pour prendre des fonctions habituellement réservées aux knowledge managers et aux community managers.

Le manager au service de la performance

Dans les usages de wiki structurés, administratif ou outil de rédaction, le wiki aide le manager dans sa recherche de performance, à la fois individuelle et collective.

Le manager par la décision de concentrer l'information dans un wiki unique en fait un point focal et l'ensemble des acteurs va gagner en performance car :

- Chaque consommateur de contenu est confiant de trouver l'information qu'il cherche dans un lieu unique et de la trouver à jour.
- Le wiki remplace avantageusement le courrier électronique (notamment pour les échanges en mode projet). On évitera ainsi la duplication et la multiplication des versions de données réparties dans de multiples boîtes aux lettres. On s'affranchira dans le même mouvement des pertes de temps liées au classement, à la recherche et à l'archivage des données dans les boîtes de messagerie et on réduira la masse de mails échangés.
- Le wiki limitera de même la duplication involontaire de documents sur les disques locaux ou partagés.
- Les utilisateurs profiteront d'une information réactive car le faible « coût d'accès » (en temps) au mode édition, favorise la mise à jour des contenus.

Cette centralisation de l'information, facilite aussi les tâches de contrôle (il en reste nécessairement) et de reporting. Un projet qui gère tous ses comptes rendus de comités dans un wiki perdra peu de temps le jour où il sera soumis à un audit. Il est aussi aisé de vérifier que tous ceux qui ont la charge de mettre à jour un tableau de suivi l'ont fait.

Cette traçabilité des mises à jour permet aussi d'identifier les contributeurs et ainsi de valoriser les personnes qui contribuent à la performance collective. Le wiki permet rapidement de savoir qui travaille sur quoi. Toutes les applications de wiki proposent une page des « Dernières Modifications » qui permet de voir en un coup d'œil quelles sont les pages qui sont en construction ou qui font débat. Un animateur peut suivre la dynamique de son wiki, pour inciter certaines personnes à compléter les contenus, pour mettre en place des commissions d'arbitrage ou pour réorienter les contributions voire restructurer le wiki.

Synthèse des usages possibles

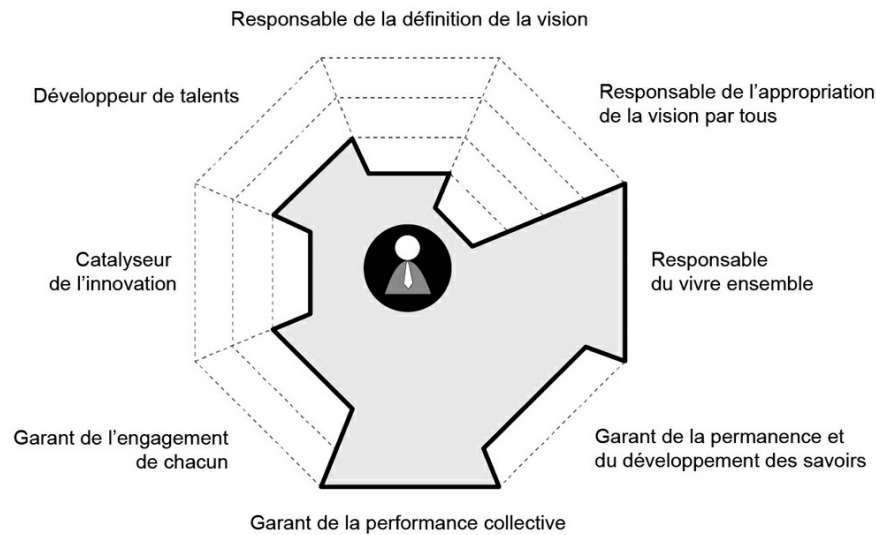
Tableau 6.1

Usage	Comment on faisait avant ?	Faiblesses corrigées par l'usage du wiki
Wiki encyclopédie	<ul style="list-style-type: none"> • Production de documents de type bible ou référentiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents arides • Difficulté de mise à jour : documents rarement maintenus et qui se périment vite • Faible capitalisation • Faible appropriation par les nouveaux arrivants
Wiki structuré	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges d'e-mails et de pièces jointes (compte-rendu, livrables) • Base documentaire • Réunion de synchronisation ou de relecture 	<ul style="list-style-type: none"> • Surcharge de mail • Difficulté de synchronisation des modifications • Difficulté d'identification de la dernière version • Stockage local redondant • Difficulté de travailler à distance
Wiki créatif	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions • Groupes de travail et équipes projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à innover • Exclusion de certaines populations des travaux créatifs (car focalisées sur l'opérationnel) • Isolement des créatifs • Fonctionnement en vase clos
Wiki comme outil de rédaction	<ul style="list-style-type: none"> • Travail individuel puis échanges d'e-mails et de pièces jointes et travail de synchronisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Lourdeur des processus de rédaction collective • Nécessité d'un chef d'orchestre concentrateur
Wiki administratif	<ul style="list-style-type: none"> • Documents bureautiques sur un disque réseau ou une base documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour multiple difficile • Difficulté à trouver les documents • Travail de relance et de coordination important souvent à la charge des assistant(e)s



Usage	Facettes du e-manager développées
Les 2 facettes du e-manager suivantes sont développées par tous les usages du wiki : <ul style="list-style-type: none"> • Garant de la performance collective • Responsable du vivre ensemble 	
Wiki encyclopédie	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de la permanence et du développement des savoirs • Développeur de talents • Garant de l'engagement de chacun
Wiki structuré	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de la permanence et du développement des savoirs
Wiki créatif	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la définition de la vision • Catalyseur de l'innovation • Développeur de talents • Garant de l'engagement de chacun

Figure 6.2 Comment le wiki sert les différentes facettes du e-manager



Les bonnes pratiques

Le premier et meilleur conseil que l'on puisse donner à un manager qui souhaite mettre en place un wiki est de **bien définir l'objectif** du wiki.

Dans un cadre professionnel, on ne participe pas par altruisme sur la base d'une démarche gratuite et volontaire, mais par nécessité à la recherche d'un résultat en phase avec des enjeux. Il est donc nécessaire de bien clarifier le dessein du wiki pour motiver les collaborateurs à adopter cet outil de travail. Ils doivent en comprendre l'intérêt et se projeter dans les résultats pour accepter de s'y engager pleinement. Le chapitre précédent doit permettre au manager de clarifier l'usage qu'il recherche à déployer.

Une fois la cible clarifiée, le manager pourra passer à la deuxième recommandation, celle de **créer rapidement un climat de confiance**.

Pour cela, il devra répondre à toutes les réticences qui ne manqueront pas d'apparaître sur son chemin. Toutes ces fausses « bonnes raisons » de ne pas agir, peuvent venir aussi bien venir des équipes managériales que des utilisateurs sans responsabilité hiérarchique.

Certaines craintes sont régulièrement mises en avant par les managers intermédiaires. D'abord il y a la crainte, que les équipes qui remplissent le wiki au lieu de réaliser leurs tâches et travail opérationnel perdent du temps et en efficacité. Il existe plusieurs façons de répondre à ces objections :

- Réexpliquer le sens et les objectifs de la démarche. S'ils correspondent à des enjeux réels, ils seront moins perçus comme des actions perturbatrices.
- Montrer que contribuer dans le wiki est très simple et ne nécessite pas obligatoirement d'y passer un temps important et peut même s'intercaler dans les temps faibles des équipes.
- Mettre en avant que le travail de formalisation qui est mené par les personnes qui participent à un wiki oblige à être plus clair et plus précis sur ses connaissances, oblige à se poser de bonnes questions et permet donc d'asseoir les compétences et incite ainsi à l'excellence dans

les manières de faire.

L'autre crainte très fréquemment mise en avant par les managers est la peur que l'usage du wiki s'accompagne de la diffusion à la fois trop large et trop rapide de contenus non validés, incomplets, erronés, imparfaits voire, encore pire confidentiels. Ces craintes montrent la difficulté pour certains managers de lâcher prise et d'avoir confiance dans la dynamique d'amélioration continue de l'information produite. Ils souhaiteraient que seule une information parfaite soit publiée, ce qui devient de plus en plus difficile. Répondre à ces objections n'est pas simple car on touche à des aspects culturels du management. On pourra expliquer que dans de nombreux domaines, l'information intéressante à partager est justement une information en cours d'élaboration, donc par essence imparfaite. L'objectif du wiki est bien de permettre à plusieurs cerveaux de se pencher sur la question pour la faire mûrir et converger le plus rapidement possible pour obtenir un résultat de qualité. Les entreprises disposent très souvent d'outils pour partager des référentiels validés, mais très peu pour concevoir, élaborer ou structurer des contenus. Mais la meilleure manière de répondre à ces objections est de passer à l'acte :

- en montrant que seules les personnes qui doivent accéder aux contenus en cours de construction peuvent le faire ;
- en montrant qu'une régulation efficace est mise en place, par le traitement des litiges par un groupe d'expert par exemple ;
- en montrant que le wiki produit des résultats intéressants.

Le discours de la preuve et la mise en pratique opérationnelle restent les meilleures armes contre les idées fausses.

L'expérience montre aussi que le management intermédiaire ne passe pas à l'action à cause de craintes qu'il n'ose ou ne souhaite pas exprimer comme :

- la peur d'une perte de pouvoir dans des organisations où « connaissance = pouvoir » ;
- la peur d'une perte de contrôle sur l'information et donc sur les personnes ;
- la peur de ne plus être légitime par la démonstration que le savoir est partagé par d'autres.

L'idéal est d'identifier le plus vite possible ce type d'opposition, pour d'abord déployer les usages sur une population de managers ouverts à la démarche. Seule la démonstration d'un usage efficace par leurs pairs pourra faire un peu évoluer ces conservateurs.

Les réticences des utilisateurs sans responsabilités hiérarchiques sont souvent les pendants des craintes des managers et souvent liées aux mêmes causes culturelles.

Dans une entreprise à la culture managériale hiérarchique, et notamment en France où la sélection à l'école se fait par l'échec, les salariés ont d'abord peur de mal faire ou de ne pas savoir faire. Cette peur les amène à s'autocensurer et à limiter leurs contributions en nombre et en importance. Cette crainte est souvent liée à la perception de ne pas disposer de suffisamment de temps pour capitaliser le savoir et la conviction que ce travail est peu ou pas reconnu. Les équipes préfèrent

alors rester focalisées sur les tâches opérationnelles qui, elles seules, semblent trouver grâce aux yeux des managers opérationnels.

Dans un monde où les horizons se raccourcissent, le travail de capitalisation est mal valorisé. La mission du manager sera bien de redonner leurs lettres de noblesse à ces actions qui ont un impact sur la pérennité des activités et la performance sur le moyen et long terme.

Souvent, ces craintes sont aussi liées à une compréhension défaillante des objectifs et enjeux de la capitalisation et du partage sur le wiki et à un manque de confiance dans les managers et leur capacité à laisser le jeu du partage se mettre en place et se diffuser.

Plus rarement, le refus de participer est lié à la crainte de certains « sachants » de perdre leur emploi ou leur place dans l'organisation. Une fois leur savoir mis en ligne, il est à la disposition de tous et on pourrait théoriquement se passer d'eux. Pour lutter contre ce type de freins, il faut donner à ces populations des perspectives d'évolution et donc une place dans la chaîne de valeur, en leur montrant que :

- Si partager un savoir est simple, partager un savoir-faire est bien plus complexe. Leur utilité consiste plus à aider les autres dans la mise en pratique que dans la conservation d'un savoir théorique ou encyclopédique.
- L'action même de partager leur savoir les rend visibles et va amener les différentes équipes à faire appel à leurs services. Leur utilité et leur place dans l'organisation sont directement liées à leur apport et leur contribution, mais pas à leur stock de connaissance.

On voit bien que pour répondre à ces freins, le manager doit montrer une ligne claire, donner du sens et aider les autres à se projeter vers un avenir commun positif à la fois pour le collectif et pour chacun.

Comme la confiance peut mettre du temps à venir, il faudra commencer vite en bâtissant le wiki sur des **fondations stables**. C'est la troisième bonne pratique, elle est très opérationnelle. Il faut, dès le début, avant même le lancement et l'ouverture à une audience et à un groupe de contributeurs larges :

- **structurer le wiki** par rubriques (si c'est un wiki avec une structure évidemment) ;
- former les premiers contributeurs ;
- insérer tout de suite des premiers contenus qui permettront aux autres de contribuer par mimétisme.

Arriver dans un wiki vide procure le même malaise que se trouver devant une page blanche pour écrire, ou dans une grande salle vide au début d'une fête ou d'une soirée. L'objectif est au contraire que les premiers lecteurs se sentent chez eux et aient tout de suite envie de participer, de s'exprimer et d'apporter leur originalité. Il est toujours plus facile de réagir, de compléter ou d'amender un existant que d'inventer ou de créer à partir de rien. On apprend souvent en regardant ce que les autres ont fait. Une structure clairement affichée permet à chacun d'apporter sa petite touche sans

avoir la contrainte de produire un contenu complet, élaboré et cohérent. C'est bien le principe du wiki de permettre à chacun d'apporter sa pierre à l'édifice, même si elle est minime.

Une fois le wiki initié et la démarche lancée, il faudra veiller à **maintenir la dynamique**. Un wiki demande souvent une animation régulière. Cela veut dire qu'il faut continuellement encourager la participation de ses collaborateurs. Dans un contexte de travail, les urgences, les aléas et les contraintes reprennent vite le dessus. Si l'usage du wiki n'est pas devenu une habitude, un rituel ou une obligation, les contributeurs n'y penseront plus. Le rôle de l'animateur est donc de remettre le wiki sur le dessus de la pile des tâches de chaque contributeur potentiel et de chercher de nouveaux participants. Souvent, ces nouveaux acteurs se trouvent dans le vivier des lecteurs du wiki. L'animateur aura donc à cœur en même temps d'élargir sa base de lecteurs et d'augmenter le pourcentage des contributeurs.

Sur la durée, la bonne pratique est d'**assurer une supervision et une régulation** permanente et attentive des contenus. Un wiki est comme une maison et un appartement : il nécessite des actions de nettoyage et de rangement régulières pour rester confortable et habitable. Il conviendra donc de modérer les pages et les modifications mises en ligne. Par modération, on entend ici plus une vérification de cohérence, de complémentarité et de tonalité que la détection de contenus nuisibles de type spam ou injure. L'objectif est de garantir une dynamique de construction positive dans la direction que l'on souhaite, pour produire le livrable attendu. Cela signifie aussi de continuer à bien structurer le contenu du wiki pour éviter une croissance désordonnée. Ce qui était vrai au lancement du wiki, le reste tout au long de sa vie. Si les contenus sont bien structurés, les lecteurs et les contributeurs s'y retrouveront plus facilement. L'animateur du wiki doit donc veiller à réorganiser régulièrement le contenu en créant de nouvelles rubriques, en classant ou fusionnant des pages, en supprimant les pages ou rubriques obsolètes.

Il peut aussi le faire en fermant certaines parties, certaines branches du wiki. C'est notre dernière bonne pratique, il faut **savoir clôturer un wiki**. Un wiki n'a pas vocation à durer éternellement. Au bout d'un certain temps, le wiki aboutit normalement à un résultat satisfaisant, à un livrable complet. Il est alors inutile de laisser le wiki ouvert. Dans ce cas où le travail d'élaboration est terminé, l'animateur pourra capitaliser le résultat sous la forme d'articles permanents ou de documents finalisés. C'est aussi le cas si le wiki, n'est pas concluant. On veillera alors à conserver ce qui mérite de l'être, notamment au cas où le sujet ou la problématique devait ressortir ultérieurement, ces contenus pourront servir de base à une nouvelle réflexion, à un nouveau cycle de construction.

Les bonnes pratiques du wiki en bref

- Clarifier les objectifs métiers, le livrables à produire.

- Créer un climat de confiance.
- Mettre le wiki sur de bons rails.
- Animer la contribution.
- Veiller à la cohérence du wiki par une régulation précise.
- Savoir clôturer un wiki.

^[1] Source : étude Médiamétrie, juillet 2013.

^[2] Source : Wikipédia.

By 4\$\$!M

Les forums

« L'aide est un acte conforme à la nature. Ne te lasse jamais d'en recevoir ni d'en apporter. »

Marc-Aurèle

« Celui qui pose une question est bête cinq minutes, celui qui n'en pose pas l'est toute sa vie. »

Proverbe chinois

Les fonctionnalités

Au sein d'un dispositif Web, un forum est un espace de discussion. En fonction de la vocation du dispositif, cet espace sera ouvert à tous, il sera qualifié de forum public, ou restreint à un groupe de personnes, il sera qualifié de forum privé.

Contrairement aux formats précédemment décrits dans le présent ouvrage (articles, blog, wiki), le forum n'a pas pour vocation de produire un contenu rédactionnel. Ce n'est pas un format éditorial. Son objectif est de permettre l'échange, le partage et la discussion sans se soucier de la forme, sans souhaiter produire un résultat qui pourra être lu comme un produit fini.

À la base du forum, on trouve donc la possibilité pour les participants de lancer des sujets de discussion ou topics*. L'ensemble des personnes autorisées pourra ensuite répondre à ce sujet en créant des messages ou posts*.

Les outils de forum proposent généralement des interfaces de publication de sujets et de messages très simples. Comme l'objectif n'est pas de produire un contenu particulièrement agréable à regarder ou bien structuré, l'utilisateur n'aura pas besoin d'une mise en forme de sa réponse élaborée. L'outil doit surtout faciliter la simplicité et la rapidité de mise en ligne. Les éditeurs offrent néanmoins certaines fonctionnalités de contribution, en permettant notamment :

- l'enrichissement des messages avec des liens hypertextes (justement vers du contenu éditorial qui peut être l'objet du débat ou un élément d'argumentation ou de preuve) ;
- l'ajout dans les réponses d'éléments graphiques qui permettent aux lecteurs de comprendre le contexte psychologique dans lequel la réponse a été écrite (émoticônes*) ;

- de faire référence rapidement aux propos d'une personne (@nom de la personne) pour faciliter la compréhension des lecteurs dans le suivi des échanges entre participants.

L'ensemble des messages publiés en réponse à un sujet sont affichés sous la forme d'un fil de discussion, c'est-à-dire les uns au-dessus des autres par ordre chronologique inverse. On distingue en général deux possibilités de présentation :

- un modèle chronologique, où chaque message est au même niveau et ne fait que suivre ou précéder un autre message dans le temps ;
- un modèle hiérarchique, où chaque message est vu comme une réponse à un message antérieur. Dans ce mode de représentation, un système d'indentation pourra être proposé pour rendre plus lisible l'arborescence des réponses.

La spécificité du forum par rapport aux autres outils qui permettent de discuter sur le Web, comme le chat ou la messagerie instantanée, et même par rapport à une discussion orale entre deux personnes, est que les sujets et les messages ont une durée de vie qui s'étend au-delà de la session de l'utilisateur : ils sont conservés et restent affichés même si leur auteur n'est plus en ligne. Le forum permet une communication asynchrone qui peut ainsi durer bien plus longtemps que tout autre mode de discussion et peut impliquer des personnes différentes qui jamais ne seront présentes en même temps sur le forum. Ces échanges asynchrones permettent aux participants de prendre le temps de la réflexion et permettent une plus large participation de personnes différentes.

Figure 7.1 Exemple d'ergonomie d'un forum dans un intranet d'entreprise



En général, un forum vivant propose une grande diversité de sujets. Les fils de discussions sont alors regroupés en thématiques, un même forum pouvant accueillir plusieurs thématiques, voire plusieurs regroupements de thématiques. Les thématiques sont généralement appelées catégories et sous-catégories. Elles permettent de structurer le forum sous l'aspect d'un arbre hiérarchique de catégories et permettent aux participants de trouver plus rapidement les sujets qui les intéressent.

La page d'accueil d'un forum propose en général deux possibilités d'accéder aux sujets :

- Une vue hiérarchique des catégories. Cette vue favorise la compréhension globale des sujets abordés dans le forum, c'est une vision didactique du forum.
- Une vue dynamique sous forme de fil, qui affiche la liste des sujets classés en fonction de la date de la dernière contribution : elle présentera en premier le sujet sur lequel a été publié le dernier message. Cette vue met en avant le flux des échanges, fait la promotion des discussions actives au moment où l'on se connecte. Cette vue favorise la participation aux sujets chauds, aux sujets polémiques ou qui présentent un caractère urgent.

La plupart des applications de forum disposent d'un système de désignation et de mise en avant de la meilleure réponse à la question posée par un sujet de forum. En fonction du contexte du forum, deux modes de gestion de cette fonctionnalité sont possibles :

- Soit c'est la personne qui pose la question, qui a créé le sujet, qui dispose de ce droit : c'est le mode de gestion classique sur les forums grand public sur le Web.
- Soit ce pouvoir est laissé à la discrétion d'un collègue d'experts désigné préalablement : c'est le mode de gestion que l'on privilégiera en entreprise au sein d'un intranet ou de communautés de pratiques, où l'enjeu est bien de valider une réponse correcte d'un point de vue métier et efficace du point de vue du fonctionnement de l'organisation.

Les outils de forum proposent parfois aux participants deux autres fonctionnalités pour interagir avec les contenus, avec la possibilité de :

- Montrer qu'ils apprécient certains messages, soit en indiquant simplement qu'ils aiment le contenu (système de like* inventé par Facebook) soit en donnant une note (système généralement matérialisé sous forme de 5 étoiles).
- Signaler un abus, c'est-à-dire d'informer le modérateur ou l'administrateur que l'un des participants ne respecte pas la charte éthique* du forum. Ce dernier pourra ensuite mettre en place les actions de modération qu'il jugera nécessaires.

Au fur et à mesure de leurs contributions, les utilisateurs peuvent parfois gagner des points. Plus la contribution sera importante, plus il gagnera de points (un like donne moins de point qu'un message qui donne moins de points qu'un sujet). Chaque participant peut se voir décerner des niveaux quand son cumul de points dépasse certaines bornes. Par l'affichage de ces niveaux avec un système de badge, les autres membres pourront identifier rapidement si leur interlocuteur est un habitué qui apporte régulièrement des réponses ou un nouveau participant. Ce mécanisme peut servir de base à reconnaître ou rétribuer les bons participants. Il crée la confiance entre les membres et par son aspect ludique, peut s'apparenter à de la gamification* (de l'anglais game, le

jeu).

Enfin, la facilité et la liberté d'échange que permet le forum nécessitent la mise à disposition de fonctions d'administration. Elles seront offertes à l'animateur, appelé aussi modérateur ou administrateur du forum pour lui permettre :

- d'améliorer l'organisation et la structure du forum ;
- la modération des échanges, c'est-à-dire le respect des règles communes de participation.

Dans la première catégorie, on peut citer la possibilité :

- de changer la catégorie d'un sujet pour améliorer le classement, la structure et la lisibilité du forum ;
- de fermer un sujet à la contribution, quand une réponse complète et validée a été fournie ou lorsque la discussion ne peut plus aboutir ou tourne en rond.

Dans la seconde catégorie, on peut citer la possibilité :

- de valider la publication, la mise en ligne d'un contenu avant sa publication ;
- de modifier, voire de supprimer, un contenu inadéquat, par exemple insultant, hors sujet, confidentiel, ce qui est de la modération a posteriori ;
- exceptionnellement, de bannir un participant qui aurait manqué plusieurs fois à ses obligations, qui n'auraient pas respecté plusieurs fois ou enfreint très gravement la charte d'usage.

Les fonctionnalités du forum en bref

- Créer des sujets.
- Répondre aux questions et participer aux discussions.
- Organiser les sujets par catégorie (animateur).
- Identifier les meilleures réponses.
- Indiquer que l'on apprécie ou signaler un abus.
- Gagner des points et valoriser sa participation.
- Assurer la modération des échanges (animateur).
- Fermer un sujet à la contribution (animateur).

Les usages

Les usages du forum se répartissent en deux grandes catégories :

- La discussion : un utilisateur lance un sujet de discussion qui donnera lieu à des échanges ouverts. Dans ce cas, la conversation ne poursuit pas toujours un but particulier, l'objectif est plus de favoriser l'échange et la confrontation des idées, il n'y aura pas nécessairement à choisir de meilleure réponse.
- La question/réponse : l'utilisateur pose une question ouverte à sa communauté dans l'espoir qu'elle puisse lui apporter une solution. Dans ce cas, le choix d'une meilleure réponse prend tout son sens.

Ces deux usages sont également présents en entreprise.

Les usages du forum en bref

- Interroger des experts.
- Demander de l'aide à une équipe chargée d'apporter du support de type helpdesk.
- Échanger avec l'ensemble du personnel sur des problématiques globales et transverses.
- Demander aux équipes leurs points de vue et leurs avis avant d'agir.
- Écouter et mesurer l'état d'esprit des équipes pour bien comprendre un contexte.
- Faire appel aux suggestions de clients internes.
- Animer des réflexions ouvertes de type brainstorming.
- Aider à l'élaboration et au raffinement d'idées.
- Créer du lien en permettant de mieux se connaître en réagissant sur des sujets non opérationnels.

Le forum question/réponse

Il existe de nombreux cas d'usages différents de cette modalité de forum.

L'usage le plus répandu et qui crée le plus vite de la valeur, est le **forum de questions opérationnelles à des experts**. Au sein d'une communauté, les membres peuvent poser des questions à groupe d'experts identifiés et présents dans la communauté. Les réponses possibles se succèdent jusqu'à ce que la communauté d'expertise converge vers une solution jugée collectivement optimale.

Ce type d'usage présente des avantages à la fois pour les experts et pour les membres :

- Les personnes à la recherche d'une réponse ne sont plus obligées de trouver la bonne personne pour pouvoir lui poser la question. Elles posent la question à l'ensemble de la communauté qui peut lui venir en aide, et gagnent ainsi du temps.
- En profitant de la connaissance de la communauté, elles peuvent comparer les réponses proposées pour choisir, en fonction du contexte, celle qui leur semble la meilleure, au lieu de se contenter de la première solution venue.
- L'appel à la communauté permet aussi d'obtenir des réponses de personnes moins expertes mais qui, parfois, peuvent avoir des solutions innovantes car puisées dans des expériences dans d'autres domaines d'action.
- De leur côté, les experts, en répondant dans un forum, gardent l'espoir que les personnes qui se posent la même question viendront lire la réponse directement dans le forum au lieu de la leur reposer et de leur faire perdre du temps. L'entreprise a intérêt à mieux utiliser l'expérience de ses experts en leur évitant de répondre toujours aux mêmes questions.
- Enfin, le forum apporte un gain collectif à l'entreprise, car, quand on ne disposait pas de forum, les questions et les réponses étaient souvent envoyées par mail, et n'étaient donc pas

accessibles aux autres personnes. L'usage du forum démocratise les réponses des « sachants », le savoir est mieux partagé.

Les principales difficultés pour déployer ce type de forum sont :

- d'impliquer une masse critique suffisante de personnes qui posent des questions ;
- de disposer d'un ensemble d'experts engagés dans la mise en ligne de réponses de qualité.

Un autre usage classique du forum, assez proche dans ses modalités du forum d'expert, est celui qui permet de poser des **questions à un centre d'appel ou helpdesk**, à une équipe chargée d'apporter du support. C'est notamment souvent le cas à propos de l'utilisation d'un logiciel, pour apporter un service à une clientèle ou même au sein d'une DRH pour apporter des réponses légales aux salariés sur leur contrat de travail. Les demandeurs posent leurs questions et l'équipe chargée de leur apporter de l'aide leur répond. Outre les avantages décrits précédemment, ce type de forum permet de centraliser en un point focal toutes les questions des utilisateurs.

Sur la durée, le forum de question à des experts ou le forum de question à un centre d'appel, permettent aux communautés qui les hébergent de constituer au fur et à mesure leur FAQ*, c'est-à-dire l'ensemble des réponses à donner aux questions les plus fréquentes de leurs membres. Le forum est ainsi un outil de cristallisation du savoir et de capitalisation des bonnes pratiques.

Autre usage, une direction peut souhaiter mettre en place un forum pour **échanger avec l'ensemble du personnel**, par exemple sur un nouveau plan stratégique ou sur les fondements d'un projet. Les salariés sont invités à poser leurs questions ou à partager leurs doutes. La direction, qui apporte des réponses au fur et à mesure, va chercher à :

- Obtenir une meilleure compréhension par les salariés des enjeux et des orientations, et donc par conséquence un engagement plus fort,
- Créer un sentiment de proximité et d'appartenance avec les équipes.

Ce type de forum nécessite un climat de grande confiance pour que les salariés acceptent le risque de s'exposer devant leurs collègues et leur direction.

Le dernier usage des forums question/réponse correspond au déploiement d'**actions de démocratie interne**. Sur le modèle de votations, une équipe managériale pourra poser des questions à un ensemble de personnes, une direction, un service, une communauté ou aux personnes qui travaillent sur un même site. Les membres sont appelés à se prononcer comme dans le cadre d'un référendum, tout en gardant la possibilité de compléter les propositions.

Dans l'exemple très concret de l'organisation d'un séminaire, on pourra mettre au choix des membres de la communauté invitée :

- le lieu du séminaire ;
- le choix des ateliers de travail ;
- le choix de présentations les plus intéressantes ;
- les questions à poser à des intervenants aussi bien internes qu'externes.

Témoignage

« La mise en place du forum dans l'espace RH répond à deux objectifs majeurs.

Le dispositif vise tout d'abord à contribuer concrètement à l'efficacité et à la performance de la filière RH. En donnant à voir à tous les salariés les réponses aux questions posées par leurs collègues, le forum permet en effet de limiter les sollicitations téléphoniques vers l'accueil RH, autour de questions souvent récurrentes. En évoluant du One to one au One to many, on capitalise le bénéfice d'un des usages du Web 2.0. On s'inscrit en outre dans une démarche multicanal élargissant le choix du salarié dans un parcours facilité par une porte d'entrée unique.

Le forum participe également à renforcer la proximité avec les RH et à améliorer la satisfaction du salarié. Celui-ci bénéficie d'une interface relationnelle plus incarnée, chaleureuse et humaine par rapport à certains outils basés sur un relatif anonymat ne permettant pas au salarié d'identifier son interlocuteur, au-delà de sa fonction de gestionnaire de contrat de travail. »

Marie-Sylvie de Longuerue, directrice Marketing RH,
direction des Ressources humaines du Groupe EDF.

Les participants au séminaire seront d'autant plus attentifs et d'autant plus impliqués qu'ils ont pris part à l'organisation de celui-ci.

Comme une municipalité met au vote de ses administrés une partie de son budget de manière participative, un manager peut demander à ses équipes de voter pour les projets qu'elles trouvent les plus importants. En demandant leur avis aux salariés, on renforce leur sentiment d'appartenance car ils se sentent plus écoutés, plus considérés, plus responsables.

Le forum de discussion

L'autre grande famille d'usages pour un forum correspond à l'ouverture de sujets de discussion libre et ouverte sans nécessité d'obtenir une réponse précise. C'est une forme de forum qui a plus de mal à prendre en entreprise car, dans le monde du travail, il est plus facile de faire participer des salariés à des échanges dont la finalité opérationnelle est évidente. Dans le cas de la discussion, le but peut être :

- la remontée de suggestions, un peu comme si le forum était une boîte à idées publiques ;
- la maturation de réflexions sur une problématique dont la résolution n'est pas immédiate, dont les tenants et aboutissants nécessitent d'être connus et partagés par un grand nombre de personnes ;
- la recherche d'une émulation entre des personnes qui ne sont pas réunies sur un même lieu ;
- ou tout simplement, d'apprendre à se connaître et de partager des avis et des réflexions sur des sujets sans lien nécessaire avec l'activité professionnelle.

En amont de la définition d'un nouveau plan stratégique, une direction pourra par exemple lancer

un forum sur la **perception du contexte** global en cherchant à décrire :

- les forces et les faiblesses de l'entreprise ou de l'unité ;
- les opportunités et les risques du contexte économique ;
- ce que les équipes pensent qu'il faudrait faire évoluer pour être plus performant ou, a contrario, ce qu'il ne faudrait surtout pas changer.

En analysant ce type de discussion, l'équipe dirigeante peut se forger des convictions, confronter son analyse à celle des salariés, identifier des zones de risque ou des opportunités et détecter des signaux faibles, c'est-à-dire des signes avant-coureurs de tendances qui pourraient s'avérer lourdes par la suite et qu'il est donc préférable de ne pas manquer et de bien interpréter.

Cette démarche est aussi applicable dans le cas d'un avant-projet ou d'une phase de cadrage de projet, pendant lesquels on cherche à identifier le plus rapidement possible les risques et facteurs clés de succès pour lancer le projet sur de bons rails.

Une équipe responsable de la délivrance d'un service à des clients internes peut aussi utiliser ce type de forum pour recueillir les avis sur la qualité du service. Les **suggestions** recueillies permettront de mettre en place un plan d'action de progrès. Elles informeront aussi les autres ou futurs clients, des limites du service ou des actions préalables à mener pour que le service soit optimum. On reprend ici le principe qui sert de base aux sites de notation et d'évaluation de voyage comme Tripadvisor, mais en l'internalisant. L'idée est que la transparence affichée ne peut être que bénéfique à la compréhension mutuelle entre clients et fournisseurs internes.

Le forum peut aussi servir à faire remonter des pistes de solutions à des problèmes concrets. Il servira alors de plate-forme de **brainstorming** à distance et asynchrone. On peut citer pour exemple le cas d'un DRH qui a lancé un forum sur l'accueil des handicapés et qui a recueilli ainsi un grand nombre d'idées simples et rapides à mettre en œuvre qui sont venues nourrir le plan d'action de la direction. En général, les sujets liés à la sécurité, à la diversité ou au développement durable se prêtent bien à ce type de démarches car tout le monde peut avoir une manière originale d'appréhender ces questions.

Au cours des démarches d'innovation participative, on pourra utiliser le forum pour aider à **raffiner et à élaborer les idées** brutes remontées par les équipes. À partir d'une idée de base, les participants viennent partager leurs expériences, leurs doutes ou leur enthousiasme, ce qui permettra au porteur de l'idée d'être en capacité de mieux la défendre, la promouvoir et la vendre, et donc d'envisager avec plus de confiance une vie fructueuse pour son idée jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle.

Enfin, au sein de communautés de pratiques ou d'intérêt, certains forums sont ouverts pour **créer du lien** par des discussions sans enjeu, pour aider à briser la glace. Une communauté de pratique a même utilisé un forum pour que chacun des participants y décrive de manière succincte son

parcours, à la manière d'une mini-biographie. Les autres participants étaient invités à réagir pour mettre en avant les points communs, les centres d'intérêt partagés et les opportunités d'échanges sur leurs expériences respectives.

Comment le forum change la vie du manager ?

C'est pourquoi les usages du forum amènent le e-manager à développer avec intensité deux facettes :

- le manager est responsable du vivre ensemble ;
- le manager est garant de l'engagement de chacun.

Pour qu'un forum fonctionne, le manager doit s'assurer :

- que les règles et conditions de participation sont claires, honnêtes et cohérentes ;
- que ces règles sont bien connues de tous ;
- que ces règles sont respectées par tous.

Si ce n'est pas le cas, si les salariés :

- perçoivent des faux-semblants : par exemple que les décisions sont déjà prises ;
- identifient des risques et entrevoient des objectifs cachés : par exemple qu'ils peuvent se voir reprocher leurs écrits, ou que leur participation peut avoir des conséquences non explicitées ;
- voient que les principes de participation respectueuse ne sont pas appliqués par tous les participants : notamment que certains sont agressifs ou ironiques sans que personne ne vienne les reprendre ;

, ils ne participeront pas et le forum sera un échec, il ne créera pas la valeur attendue. Le manager a ici un triple rôle de pédagogue, d'arbitre, et parfois de gendarme.

Le manager doit aussi entrer pleinement dans une démarche de développement de la transversalité et de démocratie interne. Son rôle n'est plus d'être le principal détenteur du savoir, l'initiateur de toutes les réflexions, l'organisateur et centralisateur du travail et de ses méthodes. Il doit développer l'implication, la participation et l'autonomie de chacun. Pour ce faire, il portera un discours clair d'incitation à la participation de tous, mettant en avant la valeur de chaque contribution. Il aura aussi à cœur de mettre en avant que les écrits, même s'ils ne sont pas dans la ligne du parti, sont pris en compte et n'entraînent pas de mesure de rétorsion. L'engagement de chacun est la conséquence :

- du sentiment de pouvoir influencer sur le cours des choses, même de manière légère ;
- de l'état de droit où une proposition constructive est toujours mise au crédit de son auteur et ne peut être retenue contre lui.

Synthèse des usages possibles

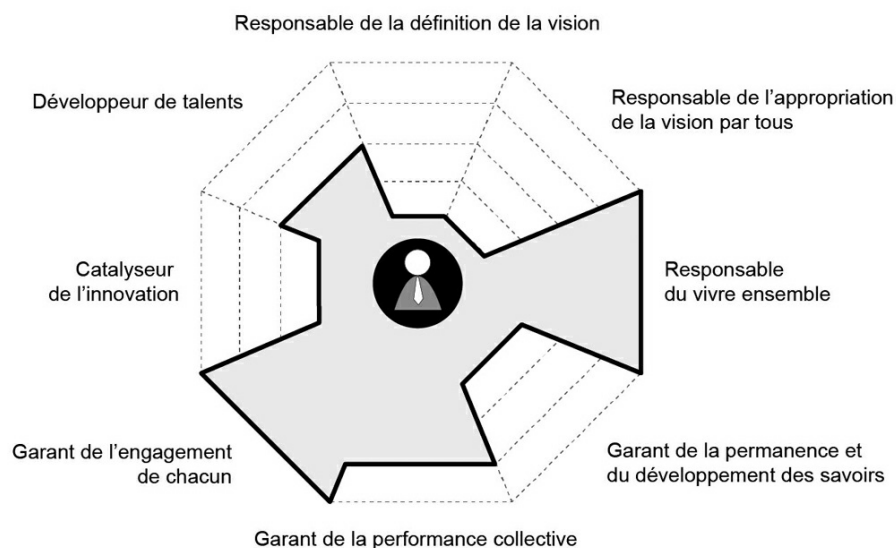
Tableau 7.1

Usage	Comment on faisait avant ?	Faiblesses corrigées par l'usage du forum
Questions opérationnelles à des experts	<ul style="list-style-type: none"> • Si on connaît un expert, questions envoyées par e-mail ou téléphone • Si on ne connaît pas d'expert, demande au chef pour trouver l'interlocuteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de capitalisation • Difficulté d'accès à l'expertise • Manque de valorisation des experts

Usage	Comment on faisait avant ?	Faiblesses corrigées par l'usage du forum
Questions à un centre d'appel ou <i>helpdesk</i> ,	<ul style="list-style-type: none"> • Appel à la hotline • Questions au pseudo-spécialiste du coin 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à construire une FAQ • Perte de temps pour les demandeurs • Meilleure affectation du temps et des ressources d'assistance
Échanges avec l'ensemble du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'événement de rencontre • Appel au management intermédiaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants coupé de la base • Coût important en temps et en organisation d'événement
Actions de démocratie interne	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'usage • Questions par mail • Entretiens avec un petit nombre de personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipes qui se sentent peu ou pas écoutées • Vision partielle
Perception d'un contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes • Étude de consultants 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas ou peu d'appel à l'expérience des équipes • Mauvaise compréhension des problématiques fines
Suggestions	<ul style="list-style-type: none"> • Boîte à idées • Enquêtes de satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible prise en compte des demandes d'amélioration • Des clients qui ne se sentent pas écoutés et donc pas fidélisés
<i>Brainstorming</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible implication des équipes dispersées • Coût d'organisation (déplacement, animation)
Élaboration d'idées	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions • Échanges de mail 	<ul style="list-style-type: none"> • Toujours les mêmes qui participent • Peu de visibilité sur les sujets sur lesquels on pourrait intervenir • Pas assez de créativité, de bouillonnement
Créer du lien	<ul style="list-style-type: none"> • Séminaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût d'organisation (déplacement, animation)

Usage	Facettes du e-manager développées par le forum
Les 2 facettes du e-manager suivantes sont développées par tous les usages du forum : <ul style="list-style-type: none"> • Responsable du vivre ensemble • Garant de l'engagement de chacun 	
Questions opérationnelles à des experts	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de la permanence et du développement des savoirs • Garant de la performance collective • Développeur de talents
Questions à un centre d'appel ou <i>helpdesk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de la permanence et du développement des savoirs • Garant de la performance collective
Échanges avec l'ensemble du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'appropriation de la vision par tous
Actions de démocratie interne	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de la performance collective
Perception d'un contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la définition de la vision
Suggestions	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de la performance collective
<i>Brainstorming</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Catalyseur de l'innovation • Développeur de talents
Élaboration d'idées	<ul style="list-style-type: none"> • Catalyseur de l'innovation • Développeur de talents
Créer du lien	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable du vivre ensemble • Garant de l'engagement de chacun

Figure 7.2 Comment les forums servent les différentes facettes du e-manager



Les bonnes pratiques

Chaque étape de la vie d'un forum, de sa création à sa fermeture, nécessite de respecter certaines pratiques pour que le forum soit une réussite.

Tout d'abord, avant même de le lancer, il est important de bien définir les objectifs du forum et d'expliquer ce que l'on entend produire, ce que l'on espère comme résultat, comme livrable. On l'a

dit précédemment, dans un cadre professionnel, on ne vient pas participer par loisir ou plaisir. Il faut que cette action soit :

- dans ses attributions ;
- participe à l'atteinte de ses objectifs ;
- ou réponde à une attente, un besoin ou même un espoir personnel.

Donc, si on veut une participation importante, il faudra bien expliquer :

- le pourquoi ;
- le processus collaboratif et ses règles du jeu ;
- la cible, le résultat attendu.

Dans certaines organisations, il peut même être nécessaire d'inscrire le forum dans les missions des différentes personnes et dans les processus opérationnels. C'est le cas par exemple pour une équipe qui assure le support à l'utilisation d'un logiciel ou pour mandater certains experts d'apporter régulièrement des réponses aux questions.

C'est une contrainte spécifique à ce format : il demande l'atteinte d'une double masse critique. Il requiert à la fois suffisamment de contributeurs pour poser des questions et lancer des sujets et suffisamment de personnes pour répondre aux questions et alimenter les échanges.

Le lancement du forum est une phase critique. Elle demande souvent la mise en place d'actions de communications multiples. L'objectif est d'arriver rapidement à un premier niveau de contribution, en espérant qu'il soit suffisant pour faire boule de neige en permettant au forum d'atteindre son rythme de croisière. Ces actions peuvent employer des médias traditionnels (journal interne, affichage, communication managériale et événementielle) ou profiter des supports numériques (article, blog, viralité). Il est parfois nécessaire de faire une promotion de type « porte à porte » pour identifier et embarquer les premiers contributeurs qui permettront de ne pas lancer un forum vide. On le sait, la phase de décollage est la plus sensible et demande le plus d'énergie.

Par la suite, une animation est souvent nécessaire pour apporter continuellement du carburant à la machine. L'animateur veillera :

- à remplacer les experts sur le départ ;
- à enrôler de nouveaux participants ;
- à faire la promotion des résultats obtenus, à rendre compte des progrès notamment auprès des populations qui peuvent être clientes ou donneuses d'ordre ;
- à fermer les sujets inactifs, pour éviter que les contributeurs et les lecteurs ne soient gênés par des contenus obsolètes ou qui n'ont pas abouti ;
- à restructurer les catégories, pour simplifier la création de nouveaux sujets, en veillant à leur clarté, surtout pour les personnes qui viennent poser des questions.

Le travail de nettoyage et de réorganisation est essentiel. L'animateur de forum partage avec le botaniste ou l'amateur de bonsaï le même souci de favoriser une croissance harmonieuse de l'arborescence :

- il doit enlever les feuilles et les branches mortes (billets et sujets) ;
- les branches ne doivent pas être trop lourdes ou trop rabougries, on fera donc des boutures de certains sujets sur de nouvelles catégories et on fermera les catégories qui ne se développent pas ;
- l'ensemble des ramifications doit présenter un profil homogène et équilibré.

L'utilisation des statistiques sera d'un grand secours à la fois pour faire ce travail d'entretien et pour valoriser l'activité du forum. Les métriques les plus utiles sont :

- le nombre de sujets et de billets ;
- le nombre de contributeurs, pour des sujets ou des billets ;
- le nombre de visiteurs et de vues ;
- le taux de réponse et le nombre de réponses types capitalisées ;
- les ratios de nombre de contributions par contributeur et de vues par visiteur ;
- l'évolution de ces métriques par période (semaine, mois).

Il est utile de mettre en place un tableau de bord complet, récurrent et si possible automatisé pour agir ou réagir le plus vite possible et montrer le professionnalisme de la mission.

Au lancement, il est bon de produire une charte éthique* qui présentera les usages attendus, les bons comportements et les attitudes à éviter (Does & Don't). Parfois, si le forum est une partie d'un dispositif Web plus large comme un réseau social d'entreprise ou un intranet collaboratif, cette charte existe déjà. Il sera bon tout de même de rappeler les éléments les plus importants pour la vie du forum. Afficher les règles de modération est de nature à donner confiance : on se sent en sécurité quand on sait que personne n'ignore la loi et que la loi est appliquée.

En général, une charte de participation à un forum met en avant les règles suivantes :

- être authentique, dire ce que l'on pense simplement ;
- rester toujours courtois, sans jamais tomber dans l'insulte ou la critique agressive ;
- rester ouvert, ne pas chercher à avoir raison à tout prix, ni le dernier mot et accepter les points de vue différents tout en défendant sa position de façon argumentée ;
- avoir de l'humour, mais bannir l'ironie, le ton sarcastique ;
- vérifier les informations données et citer ses sources ;
- reconnaître ses erreurs et les corriger ;
- éviter d'utiliser le forum pour faire sa promotion ou la promotion d'un produit ou service ;
- veiller à rester dans le sujet.

Du point de vue de l'animateur, il faut savoir que la modération est un art difficile. Il faut éviter la position de censeur, pour garder au forum sa dynamique, en gardant toujours en mémoire que la discussion et l'échange sont la raison d'être du forum, et que l'échange vient nécessairement d'une confrontation de points de vues, d'expériences et d'individualités. Mais il faut aussi garantir la courtoisie des échanges et leur capacité à produire les résultats attendus en empêchant les personnes mal intentionnées ou qui ne maîtrisent pas les codes de la collaboration de nuire au climat respectueux d'échanges constructifs.

Cette modération adaptée à chaque situation répond à certaines règles :

- toujours privilégier une réponse graduée ;
- commencer par les réponses légères ;
- ne passer à la sanction qu'après avoir essayé les autres méthodes (sauf en cas de problème grave).

L'art de la modération est souvent comparé aux arts martiaux d'évitement comme l'aïkido : l'objectif n'est pas d'affronter les personnes qui ne respectent pas les règles mais de réorienter leur énergie pour qu'elle soit utilisée positivement. Cela signifie en général que :

- le premier niveau de modération revient d'abord à ignorer et ne rien faire ;
- le deuxième implique d'intervenir mais par l'échange, parfois même avec l'aide d'autres participants ;
- le troisième niveau correspond enfin à la sanction, qui peut prendre plusieurs formes allant de la simple modification de la contribution (action du modérateur) au bannissement de la personne en passant par la suppression de certains billets. Certains propos tenus sur un forum peuvent même faire l'objet de sanctions légales via le management (en cas d'insultes, de propos raciste ou de harcèlement).

Enfin, le travail de l'animateur sera de rendre compte des résultats et de veiller à la capitalisation des échanges ou des réponses. Un forum question réponse sera transformé en FAQ, à laquelle on donnera une forte visibilité. Un forum stratégique permettra de produire une note de cadrage que l'on pourra publier. Un forum de centre d'appel sera utilisé pour alimenter une base de connaissance et permettre aux nouveaux arrivants d'être plus rapidement opérationnels et ne pas risquer de perdre une partie du savoir de l'équipe avec le départ d'un seul de ses membres.

En montrant des résultats tangibles, concrets, l'animateur renforce la confiance collective dans le fait que le forum est un dispositif utile à l'organisation. Le prochain lancement d'un sujet sera plus facile et demandera moins de moyens car il profitera du climat de confiance qui s'instaure.

Les bonnes pratiques du forum en bref

- Expliquer pourquoi on lance le forum, partager les intentions, donner du sens.
- Expliquer le processus collaboratif et ses règles du jeu.
- Partager la vision de la cible, du résultat attendu.
- Clarifier les missions de chacun et obtenir l'engagement des acteurs.
- Mettre en place un plan de communication ambitieux pour le lancement.
- Animer et piloter le dispositif.
- Modérer les échanges avec soin.
- Capitaliser, rendre compte des résultats et produire des bilans d'étape.

Le micro-blog

« Le monarque prudent et sage
De ses moindres sujets sait tirer quelque usage
Et connaît les divers talents.
Il n'est rien d'inutile aux personnes de sens. »

Jean de la Fontaine,
Le Lion s'en allant en guerre (V, 19)

Les fonctionnalités

Le micro-blog permet à toutes les personnes autorisées de publier des minimessages ou micro-posts vers une population cible. Le micro-blog est à la croisée de plusieurs autres fonctionnalités de communication :

- Comme le blog, il permet de partager des contenus de façon asynchrone, c'est-à-dire qu'il n'est pas nécessaire d'être connecté en même temps pour lire les messages. Les contenus sont affichés par ordre chronologique inverse, du plus récent au plus ancien. Mais contrairement au blog qui est un format éditorial ouvert à un blogueur et qui permet de publier des billets rédigés qui peuvent être longs, le micro-blog est ouvert à un nombre de contributeurs qui peut être important pour publier des messages courts.
- Comme la messagerie instantanée, le micro-blog propose une interface de contribution très simple, réduite à une simple zone d'écriture. Mais, alors que la messagerie instantanée suppose un échange en temps réel entre deux personnes, le micro-blog assure une permanence des messages qui peuvent être publiés et lus bien après leur publication par un grand nombre de participants.
- Comme le forum, le micro-blog propose une interface simple pour permettre à plusieurs personnes de discuter et d'échanger des contenus courts sans être connectés en même temps. La différence entre les deux formats tient principalement à leurs modes d'affichages. Le forum propose une présentation hiérarchique par catégorie ou thématique puis par sujet, là où le micro-blog propose une interface structurée en fonction de la date de publication des messages.

Le tableau ci-dessous reprend de façon synthétique ces points communs et différences.

Tableau 8.1

Format	Différences	Similitudes
Blog	<ul style="list-style-type: none">• Un ou peu de contributeurs <i>vs</i> un grand nombre de contributeurs• Messages longs <i>vs</i> messages courts	<ul style="list-style-type: none">• Échanges asynchrones• Affichage chronologique inverse
Messagerie instantanée	<ul style="list-style-type: none">• Échange synchrone <i>vs</i> asynchrone• Échanges entre deux personnes <i>vs</i> échanges collectifs	<ul style="list-style-type: none">• Messages courts
Forum	<ul style="list-style-type: none">• Discussions structurées par thématique et sujet <i>vs</i> discussions au fil du temps	<ul style="list-style-type: none">• Échanges asynchrones• Messages courts• Échanges collectifs

Ce type de fonctionnalité a été popularisé en 2006 par le succès de la plate-forme Twitter qui propose une forme condensée de micro-blog avec un message de 140 caractères maximum. La plupart des services de réseau social propose maintenant des fonctionnalités de ce type.

Les plateformes de communication utilisées par les entreprises proposent diverses manières d'implémenter le micro-blogging, qui peuvent se comparer aux fonctions de micro-blog proposées par les principaux réseaux sociaux grand public. Ces mises en œuvre diffèrent par l'audience des messages publiés : les minimessages ne sont pas visibles par les mêmes populations. Ainsi, on pourra identifier des fonctions de micro-blog :

- À la mode de Twitter : les participants publient des minimessages à l'ensemble des utilisateurs potentiels de la plate-forme.
- À la mode de Facebook : les participants publient des minimessages à leurs contacts, c'est-à-dire à leur réseau.
- À la mode de Yammer : les participants publient des minimessages au sein de groupes prédéfinis, au sein de communautés.

Il est certain que l'usage de la fonctionnalité variera fortement en fonction de l'implémentation choisie.

Au-delà de la simple publication de minimessages, les solutions de micro-blogging offrent la possibilité d'associer à son message :

- un lien vers un autre contenu (article, billet de blog, vidéo) ;
- une image ou un document bureautique ;
- des mots-clés.

Ainsi enrichi, le message sera vecteur de plus d'information et permettra de promouvoir d'autres contenus plus rédigés et élaborés dans le cas des liens, images et documents, ou d'autres minimessages dans le cas des mots-clés.

Certains outils permettent aux animateurs de créer des groupes. Les micro-posts sont alors classés par groupe, ce qui donne une structure aux échanges. Les utilisateurs les retrouvent plus

rapidement et peuvent s'insérer dans des échanges cohérents.

Lorsqu'un lecteur lit un minimessage qu'il trouve intéressant, il peut aussi décider de le republier (ce qui se dit « retwitter » dans le langage de Twitter). Cela donne plus de poids au message, car en republiant le message, le contributeur lui donne son approbation, le valorise auprès de son réseau et lui donne une audience plus large. Ce faisant, il améliore la notoriété de l'auteur sans s'approprier son travail. Les plateformes de micro-blogging ont ainsi tendance à améliorer la reconnaissance des véritables créateurs et pourvoyeurs d'information à valeur ajoutée.

Enfin, les outils de micro-blogging, favorisent la consultation des messages et la navigation des membres vers les sujets qui les intéressent, en offrant à leurs utilisateurs des fonctionnalités d'abonnement :

- par mot-clé ;
- par groupe ou thématique ;
- par auteur (c'est la notion de follower sur Twitter).

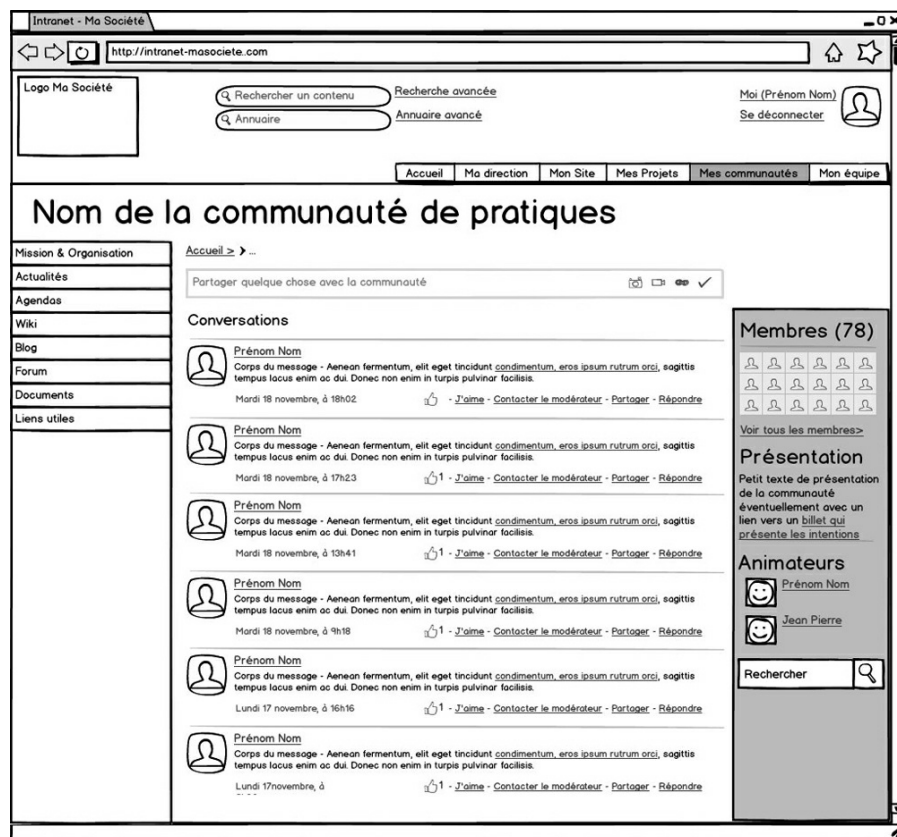
Les micro-blogs en chiffres^[1]

- 255 millions (2,3 millions en France) d'utilisateurs de Twitter actifs mensuels.
- 500 millions de tweets envoyés chaque jour sur Twitter.
- 320 000 nouveaux comptes créés chaque minute sur Twitter.

Les fonctionnalités du micro-blog en bref

- Publier un micro-post.
- Associer des mots-clés.
- Associer un lien au micro-post.
- Republier un micro-post.
- Consulter les micro-blogs publiés dans un groupe ou associés à un mot-clé.
- Suivre un membre.
- S'abonner à un groupe dédié à une thématique.
- Créer des groupes (animateur).

Figure 8.1 Exemple d'ergonomie de micro-blog dans un intranet d'entreprise



Les usages

La simplicité de contribution dans un outil de micro-blogging, en fait un moyen d'échange et de collaboration de plus en plus prisé des organisations, en particulier pour tous les échanges informels.

Des minimessages pour communiquer

Les organisations sont habituées à produire des articles rédigés pour faire part d'une actualité ou d'une information importante. Mais en y regardant de plus près, on voit qu'il est souvent possible de condenser, de synthétiser le message en quelques mots choisis. Pour plus de rapidité dans la diffusion de l'information, pour plus d'immédiateté, les managers et dirigeants peuvent très bien publier directement un minimessage. Comme, par essence, ces messages proposent une information brute, directe et concise, ils pourront être complétés par un ensemble de contenus plus rédigés comme des articles, des documents d'explication ou des billets de blog. Ils pourront aussi être relayés in extenso par les différentes strates managériales.

Cette manière de communiquer a l'avantage de favoriser la rapidité de la diffusion de l'information. Elle accélère la mise à niveau et l'alignement de l'ensemble des personnes intéressées. Ce faisant, les responsables privilégient la cohérence et la cohésion du corps social face au respect de la hiérarchie qui, dans un schéma de diffusion classique de l'information, impliquerait une diffusion de l'information sous forme de cascade des sphères les plus hautes vers

les plus basses. L'information est connue de tous dans les mêmes termes. Ainsi, on diminue une partie des effets de bord de la diffusion d'information par rebond, avec des secrets qui se passent sous le manteau, des débats à la machine à café, qui en général modifient et souvent altèrent le message initial, comme dans toute déclinaison du téléphone arabe. S'il y a lieu d'avoir débat, celui-ci portera sur une information fiable et non sur des on-dit, des rumeurs, des idées fausses, tronquées ou manipulées.

Les minimessages sont aussi un excellent support pour des remerciements. En effet, remercier une personne pour son travail, une équipe pour sa réussite, n'est pas toujours facile. Un texte trop long peut sonner faux, manquer de sincérité et un remerciement en privé peut manquer de force et de portée. En utilisant un minimessage, le manager rend public ses remerciements, en fait une certaine publicité, et montre aux yeux de tous sa satisfaction et la qualité du travail fourni. Il fait à la fois un exemple et un acte de reconnaissance envers ses équipes. Le format court, évite les discours contraints et ampoulés, pour se concentrer sur l'essentiel : la sincérité.

Le minimessage peut être complété par des productions dans des formats rédactionnels comme des articles ou billets de blog, mais l'objectif ici est de privilégier une communication simple et directe qui favorise l'expression d'un leadership clair et assumé.

Des minimessages pour créer du lien

On l'a vu avec les brèves et les remerciements, le micro-blog permet de partager aussi bien de l'information objective que de l'émotion. Mais la particularité d'un format ramassé est qu'il entraîne une densification et une simplification du message qui laissent peu de place à la nuance et encore moins à l'analyse détaillée et pondérée. Un message objectif sera immédiatement identifié comme purement rationnel, alors qu'un message subjectif, un jugement ou un point de vue sera perçu avec toute sa charge émotionnelle. Cela fait du micro-blog un excellent outil pour créer du lien social.

Le manager pourra utiliser le micro-blogging pour échanger avec l'ensemble de ses équipes sur des problématiques globales ou transverses. Les participants pourront :

- échanger des points de vue ;
- faire avancer des réflexions ;
- lancer des débats ;
- présenter des problématiques ;
- poser des questions ;
- proposer des idées, des solutions ou des améliorations ;
- réagir à des positions ou suggestions ;
- mais aussi partager simplement un coup de cœur, un état d'âme, un intérêt, une émotion, un étonnement, en fait tous les avis et sentiments qui se partagent dans tous les échanges informels

d'une vie de groupe.

En fait, l'espace de micro-blogging devient le lieu d'échange de la communauté qui l'héberge, une véritable agora numérique. On retrouve ici beaucoup des usages proposés au chapitre 7 pour le forum à la différence que la structure de contribution est plus souple et libre. Chaque minimessage peut donner lieu à une discussion et n'est pas nécessairement classé dans une arborescence de catégories. Les échanges se créent au fil de l'eau, en fonction des réactions suscitées.

Cet espace ouvert permet de créer du lien en offrant la possibilité à chacun d'apprendre à mieux connaître les autres, notamment en réagissant sur des sujets qui ne sont pas nécessairement opérationnels.

En lisant les avis des autres, on touche du doigt la diversité des parcours, des situations, la variété des façons de voir les problèmes et de ressentir les situations. La prise en compte des enjeux et problématiques se fait alors plus globale, la résolution des problèmes devient plus systémique dans le sens où elle prend en compte tous les aspects de la complexité. Les démarches de conduite du changement ont alors plus de chances de porter leurs fruits car elles peuvent appréhender l'état de l'union dans sa réelle diversité.

Ainsi, avant de prendre une décision, par la lecture des micro-posts publiés, un manager pourra écouter et appréhender l'état d'esprit de ses équipes pour mieux les comprendre et identifier les risques et impacts possibles. Il pourra aussi en profiter pour leur demander leurs points de vue et leurs avis avant d'agir.

Les outils de micro-blogging permettent la mise en place d'un début de démocratie locale directe, qui favorise un climat social apaisé basé sur la compréhension mutuelle, une bonne entente, et surtout un engagement réciproque. La construction d'une identité commune, d'une communauté de travail et de vie se base ainsi sur des principes de dialogue, de décision et d'action transparents et partagés.

Des minimessages en live pendant un événement

Dans le monde de l'entreprise, le moyen le plus classique pour créer du lien est d'organiser un séminaire, un événement qui permettra de se mettre au vert pour réfléchir calmement, loin de l'urgence du quotidien. Des événements sont aussi organisés pour lancer un projet ou un nouveau produit, pour féliciter les équipes les plus performantes ou les meilleures idées d'un challenge d'innovation participative. Il est maintenant de pratique de plus en plus courante soit d'offrir aux participants la possibilité de partager des minimessages pendant l'événement soit de poser ses mini-posts directement sur un réseau grand public comme Twitter. On désignera cette pratique comme étant un live tweet.

Elle présente les avantages suivants :

- partager en direct ses impressions, ses réactions ou les idées qui viennent au moment où elles arrivent, sans craindre qu'elles ne disparaissent si on ne les partage pas au bon moment ;
- si l'organisation a prévu l'affichage en direct des messages, lire les réactions des autres participants pour voir s'ils ressentent les interventions de la même façon pour profiter de cet enrichissement collectif des présentations ;
- permettre aux personnes qui ne peuvent pas être présentes d'appréhender à distance l'ambiance, l'émotion et profiter des meilleurs propos échangés ;
- permettre aussi aux absents de poser des questions pour que leurs interrogations soient aussi traitées par les participants.

Des minimessages pour voir plus loin

Un autre usage performant des minimessages se retrouve dans la démarche de curation. La curation correspond à l'action de certains contributeurs qui, librement, sélectionnent des contenus Web qu'ils trouvent intéressants et les relayent, les partagent avec leurs lecteurs, leurs suiveurs ou leurs communautés. L'action de retweet sur la plate-forme Twitter entre typiquement dans ce cadre.

Parmi ces avantages, la curation* permet à un contributeur influent comme un expert reconnu, un responsable d'équipe ou tout autre manager :

- de mettre en exergue des contenus qui méritent particulièrement l'attention de la communauté, et ainsi de mettre l'accent sur ce qui est important à leurs yeux, ce qui va dans la bonne direction ;
- de faire gagner du temps à tous les lecteurs parfois débordés par la surabondance de contenus en les aiguillant vers les contenus qui ont le plus de chance de les intéresser et de leur être utile ;
- de mettre en valeur et faire la promotion des contenus produits par des personnes qui sont moins connues, et donc moins visibles : ce faisant, ils font coup double en améliorant la visibilité de contenus intéressants et en exprimant de la reconnaissance envers ces producteurs d'information à valeur ajoutée, leur envoyant ainsi un encouragement à continuer leurs efforts et un remerciement favorable à leur satisfaction personnelle et à leur engagement.

Le dernier point est essentiel car un manager qui relaie un contenu produit par un autre, montre l'attention qu'il porte à la création de contenus. Comme de plus en plus de ces contenus sont mis en ligne par des personnes dont ce n'est pas le métier ni la mission, il est important de leur montrer que ce travail d'édition a une utilité et une valeur, pour que cette production généreuse puisse continuer. Il en va de même quand on remercie son curateur de son travail de mise en avant de contenus cachés. En valorisant ces contributions désintéressées, le manager montre que la participation à la performance collective est aussi importante que la performance individuelle. Il ouvre la voie vers une organisation du travail où chacun donne de son temps, de son énergie, de son intelligence pour une réussite collective.

La veille correspond à un usage proche de la curation, car elle consiste aussi à mettre en avant des contenus produits par d'autres dans d'autres sphères. La différence entre les deux concepts vient principalement du principe d'action :

- Pour la curation, le partage est généreux et subjectif : elle est l'action d'une personne qui choisit de son propre fait de partager les contenus qui lui semblent intéressants.
- La veille correspond à un travail clairement identifié qui est à la charge de personnes qui ont cette mission (même si elles ont d'autres missions par ailleurs) et opèrent une sélection et mise en avant de contenus non plus en fonction de leur subjectivité mais en fonction des attentes et des souhaits de leur d'audience. Deux veilleurs pourront relayer des contenus différents sur un même sujet si leur cible n'est pas la même, n'a pas les mêmes besoins, n'a pas le même langage ou la même expertise.

La fonction de micro-blogging offre de nombreux avantages dans un usage de veille :

- Les veilleurs peuvent partager leurs découvertes en direct au fil de l'eau : ainsi il n'est plus nécessaire d'attendre la fin de la semaine et la parution du bulletin de veille pour y découvrir des contenus intéressants.
- L'ensemble d'une équipe peut participer aux efforts de veille et proposer des lectures que les veilleurs spécialistes n'auraient pas vues, ce qui permet d'élargir le rayon d'action de la veille.
- Les lecteurs peuvent faire part très simplement de leur intérêt pour telle ou telle publication, en la « likant* » ou en postant un commentaire favorable, ce qui apporte aux veilleurs un feedback immédiat : ils se voient confortés dans leur travail et cela leur donne des indications sur le type de contenus, les thématiques qu'ils doivent continuer à promouvoir.
- Le système de mots-clés permet rapidement de filtrer le fil des remontées sur un sujet particulier, offrant aux lecteurs deux modalités de consommation de la veille : soit en lisant les messages au gré de leurs apparitions soit en se focalisant sur une thématique particulière.

Des minimessages pour fluidifier les échanges opérationnels

Les fonctionnalités de micro-blogging peuvent aussi simplifier et accélérer les échanges entre des opérationnels qui sont confrontés à des problématiques diverses et complexes et les experts qui ont l'expérience de ces questions ou des méthodes de résolution. Il est très facile de poser une question par mini-message sur le mur d'une communauté d'une équipe ou d'un projet : toutes les personnes connectées peuvent le lire et répondre en apportant leurs idées, leurs recommandations, leurs vécus et leurs façons de voir les choses. Les experts qui, dans certains systèmes, peuvent être identifiés avec des systèmes de badge dans leur fiche profil pour être mieux reconnus, sont évidemment incités à répondre et peuvent le faire à plusieurs. Il n'est plus nécessaire de connaître le bon expert pour faire appel à lui et poser une question : le demandeur pose sa question sur le mur et les experts viennent directement y répondre. Évidemment, la mise en place d'un tel dispositif, nécessite que les experts soient :

- bien informés de leur devoir de réponse ;

- mobilisés et disponibles, c'est-à-dire disposent d'un temps affecté à ces actions ou d'une liberté d'organisation leur permettant d'y affecter du temps ;
- reconnus pour ce travail.

Une équipe chargée d'apporter du support à des clients d'un service ou à des utilisateurs d'un outil, d'un logiciel (type helpdesk) peut aussi utiliser ce format d'échange pour collecter les demandes d'information et d'assistance. Les plateformes de commerce électronique ont déjà mis en œuvre ce type de dispositif pour aider leurs clients. Un client peut poser sa question en quelques lignes dans le formulaire de contribution qui est réduit à sa plus simple expression (un seul champ), sa question s'affiche dans le fil et le premier conseiller en ligne disponible peut y répondre. Si le fil est visible d'autres clients, on constate même que les clients se répondent directement entre eux, faisant gagner du temps à l'équipe support. Cet usage peut être qualifié de « service après-vente social ». Il est évidemment reproductible au sein d'une entreprise ou organisation, au sein de relations client/fournisseur internes. On retrouve ici des avantages décrits pour d'autres usages :

- la facilité des échanges, qui ne nécessitent aucune formation particulière et peuvent se faire dans la langue de tous les jours ;
- la possibilité de faire appel à un ensemble de répondants dispersés de nature et statut différents mais qui tous peuvent apporter un élément de réponse et permettent d'obtenir rapidement des résultats ;
- le plan de classement par mots-clés libres (folksonomie*) qui s'enrichit au fur et à mesure des échanges et permet rapidement de retrouver les réponses sur un même thème et donc de capitaliser.

Enfin, certaines équipes utilisent ce format de manière très opérationnelle pour permettre à un manager de suivre l'activité d'une équipe qui intervient de manière dispersée sur un territoire et dans le temps et qui dispose de peu de créneaux pour des réunions collectives au même moment dans un même lieu. Chaque membre de l'équipe pourra, même à distance, écrire de façon concise ce qu'il a fait ou réalisé dans la journée.

Le manager a donc en temps réel une vision des actions et réalisations de ses équipiers et peut par les commentaires ou le like* indiquer qu'il a pris note du travail effectué. Il peut aussi apporter sa contribution en ajoutant des compléments méthodologiques en indiquant quelles seront les prochaines étapes, quels sont les prérequis à celles-ci ou en précisant les risques et facteurs clés de succès des actions à suivre.

Mais ce partage sert aussi à l'ensemble des autres participants, qui peuvent prendre en compte ce travail réalisé, pour lancer de leur côté une action qui en dépendait ou au contraire différer une action qui viendrait percuter un travail en cours. La fonction de micro-blogging devient donc un moyen de se coordonner finement sans être obligé de faire des points de synchronisation permanents (sans bien sûr les supprimer complètement). Elle permet à tous les participants de partager une vision à jour, commune et précise de la situation du projet ou du plan d'actions.

Chacun est rassuré sur la pertinence des actions qu'il mène, vérifie qu'il ne met pas en difficulté un collègue et n'est pas mis en difficulté par l'un d'eux. Chacun peut donc s'engager pleinement dans son travail, et d'autant plus qu'il est rendu autonome : ce n'est plus au chef de dire qui doit faire quoi, d'avoir une vision complète et consolidée des travaux. Chacun connaît sa mission et se coordonne directement avec les autres pour agir avec réactivité et efficacité sans attendre qu'un état-major centralisé ait :

- collecté les informations sur les actions menées localement ;
- traité ces informations pour analyser la situation ;
- transmis des ordres en retour vers les acteurs disséminés.

Ce mode d'action est déjà au cœur des théâtres d'opération militaires modernes où la transmission de l'information est clé et permet à des unités de coordonner leur action directement en temps réel. Avec un système de ce type, Grouchy ne serait jamais arrivé en retard sur le champ de bataille de Waterloo et Napoléon ne serait pas arrivé aussi vite à Sainte-Hélène !^[2]

En prenant pour modèle les sports collectifs, on sait que les grandes équipes qui ont remporté les coupes du monde avaient non seulement en leur sein des joueurs performant à leurs postes, mais surtout, ces joueurs savaient se positionner intelligemment les uns par rapport aux autres, savaient déclencher leurs gestes et actions au moment précis où ils seraient favorables pour mettre leurs collègues en bonne position. Cette intelligence collective, indispensable aux exploits sportifs, a très souvent été le fruit d'un management qui a développé l'autonomie, la responsabilité et l'intelligence tactique des joueurs. L'usage du micro-blogging dans une équipe poursuit le même objectif qui est d'améliorer la performance collective en incitant chacun à mieux comprendre :

- comment il s'insère dans l'équipe ;
- quand il doit passer à l'action ;
- quelle est sa contribution au résultat.

On le voit ici encore l'outil incite à adopter un style de management participatif qui s'éloigne d'un lien de subordination pour favoriser une collaboration libre et intelligente.

Des minimessages pour être plus forts ensemble

L'usage précédent était déjà une démonstration de l'apport du micro-blogging au développement de l'intelligence collective. Il est possible d'élargir ces usages à toutes les situations où il est intéressant de laisser se développer le débat, la discussion, le partage d'idées et de réflexions. Les organisations modernes du travail laissent de moins en moins de place et de temps pour les échanges informels, pour lever le nez du guidon. Organiser une réunion physique avec des acteurs divers, qui travaillent sur des projets différents ou dans des organisations différentes, peut relever du parcours du combattant. Les entreprises se dotent même d'outils de planification de réunion à la manière de Doodle*. Le micro-blogging permettra donc de recréer de manière virtuelle, ces

espaces et moments de réflexion collective et informelle pour :

- animer des réflexions ouvertes de créativité ou de brainstorming ;
- faire appel aux suggestions de clients internes ;
- aider à l'élaboration et au raffinement d'idées.

Simplicité, fluidité, interactivité, ouverture, classement dynamique par mots-clés sont à nouveau les points forts de ce format.

Ces démarches ne sont pas contradictoires avec l'organisation de réunions physiques, mais apportent un complément dans le processus créatif, un peu à la manière du concept de blended-learning dans la formation, où un dispositif virtuel de e-learning permet de transmettre aux stagiaires des savoirs théoriques qui sont mis en application dans un second temps au cours d'ateliers de travaux pratiques. Les deux temps, virtuel et physique, se complètent ainsi pour s'adapter aux rythmes effrénés de chaque participant et pour diversifier les modalités d'interaction pour plus de pertinence et d'efficacité.

Cet usage peut aussi être exploité dans un temps plus court. Les centres d'appels d'un fournisseur de téléphonie mobile ont, par exemple, l'habitude d'utiliser ces fonctions de micro-blog pour profiter de toute l'intelligence présente au même moment sur un plateau client. Lorsqu'un client pose à un téléconseiller une question à laquelle il n'a pas la réponse, le téléconseiller la pose à la communauté sur le mur en publiant un micro-post. Tous ceux qui sont connectés peuvent la lire et peuvent y répondre : le demandeur peut recevoir en quelques secondes plusieurs pistes de réponses qu'il pourra proposer en direct à son client. Il peut ainsi apporter à son client un service qui dépasse ses propres compétences et a des chances de fidéliser son client. Cet usage peut être reproduit dans toutes les situations où une personne doit trouver une solution immédiate à un problème urgent.

Les usages du micro-blog en bref

- Communiquer rapidement vers un public large.
- Remercier ses équipes.
- Échanger avec l'ensemble du personnel sur des problématiques globales et transverses.
- Créer du lien en permettant de mieux se connaître en réagissant sur des sujets non opérationnels.
- Demander aux équipes leurs points de vue et leurs avis avant d'agir.
- Écouter et mesurer l'état d'esprit des équipes pour bien comprendre un contexte.
- Partager ses impressions en direct lors d'un événement.
- Mettre en avant des contenus intéressants et partager un travail de veille.
- Interroger des experts.
- Demander de l'aide à une équipe chargée d'apporter du support de type helpdesk.

- Travailler en équipe performante, agile et bien synchronisée.
- Animer des réflexions ouvertes de type brainstorming.
- Faire appel aux suggestions de clients internes.
- Aider à l'élaboration et au raffinement d'idées.

Comment le micro-blog change la vie du manager ?

Un manager à l'écoute qui crée les conditions de la libre expression et du respect

Le format de micro-blog permet évidemment au manager de s'exprimer pour communiquer. Mais ce format a surtout l'intérêt d'être ouvert à tous, de faciliter l'expression de chacun. Il va permettre de concrétiser des échanges, des interactions qui jusque-là existaient surtout sous la forme de discussions informelles dans les bureaux ou au cours de réunions et de rencontres spécifiquement organisées pour favoriser le partage. Avec le micro-blogging, ces discussions peuvent se déployer entre des personnes qui ne sont pas en même temps sur un même lieu. Un participant peut ainsi répondre alors qu'il est à distance et qu'il n'était pas connecté au moment du lancement de la discussion. Les échanges peuvent ainsi impliquer plus d'individus pendant un temps plus long. Les réflexions engagées, les solutions apportées, les idées proposées reposent donc sur une base plus large de contributeurs et contributions, sur des échanges plus riches, sur des analyses plus poussées.

Le manager va donc disposer d'une matière plus riche pour créer les conditions de la performance collective. Mais pour profiter au maximum de toutes ces interactions, le manager doit développer son sens de l'écoute. C'est un changement, un renversement dans le sens de la communication qui est nécessaire. Au lieu d'être la source d'une communication descendante, le manager va chercher à favoriser une communication remontante depuis les équipes et même une communication transversale directement des équipes entre elles.

En permettant tous ces échanges, le manager pourra :

- évaluer le niveau d'appropriation de la ligne stratégique ;
- comprendre les aspirations et besoins des équipes ;
- appréhender leur niveau d'engagement ;
- identifier les difficultés et les points de frictions.

La plate-forme de micro-blogging devient une formidable source d'informations sur la vie sociale des équipes, d'indicateurs informels d'ambiance et d'activité et de tendances sur le moral et la production des troupes, pour un manager à l'écoute qui se donne un minimum de temps pour lire et analyser l'expression du corps social. À travers le mur des minimessages, c'est la communauté qui s'exprime. Au manager d'apprendre à comprendre son langage.

En favorisant les interactions directes et simples entre les équipes et les membres des équipes, le manager va aussi agir directement sur le développement d'une culture :

- du respect mutuel, par le développement de la capacité de chacun à exprimer ce qu'il pense et ressent et l'habitude d'écouter et de prendre en compte les avis et positions des autres ;
- de l'innovation, par la multiplication des échanges et des contributions constructives ;
- de la performance collective, par le déploiement de comportements d'entraides, de solidarité et par la mise en place de chaînes de valeurs souples et adaptables.

Le manager prend ainsi une posture qui ressemble plus à celle d'un entraîneur ou sélectionneur d'une équipe de sport collectif ou plus à celle d'un chef d'orchestre : il doit permettre au talent de tous ses joueurs de s'exprimer en harmonie.

Synthèse des usages possibles

Tableau 8.2

Usage	Comment on faisait avant ?	Faiblesses corrigées par l'usage du micro-blog
Communiquer	<ul style="list-style-type: none"> • Envoi de mail • Réunions d'informations régulières • Article dans l'intranet 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication généralement différée • Message hétérogène et par strate managériale qui favorise les rumeurs • Pas de droit de réponse pour vérifier si le message est bien reçu et compris
Remercier	<ul style="list-style-type: none"> • À l'oral en tête à tête, parfois • Par e-mail ou en public, rarement 	<ul style="list-style-type: none"> • Le plus souvent, on ne faisait pas • Remerciements peu visibles qui ne bénéficient pas d'un effet d'entraînement sur ceux qui le reçoivent et ceux qui en sont spectateurs
Échanger avec l'ensemble du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Pendant des séminaires ou des présentations de grande ampleur • Usage du chat modéré • Appel au management intermédiaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de moments pour échanger, rareté des contacts • Dirigeants coupés de la base • Coût important en temps et en organisation d'événement • Échanges limités à des populations choisies (équipe de direction, cadres, nouveaux arrivants, talents)
Créer du lien	<ul style="list-style-type: none"> • Pendant les séminaires et événements • Par des actions de communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de moments pour échanger, rareté des contacts • Coût d'organisation (déplacement, animation) • Nécessité d'une équipe de communication dynamique, créative qui a du temps

Demander l'avis des équipes	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'usage • Question par mail • En faisant le tour des équipes • Entretiens d'un petit nombre de personnes • Sondage dans l'intranet 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipes qui se sentent peu ou pas écoutées • Nécessité d'avoir du temps pour rencontrer les gens • Échanges limités à des populations choisies ou prises au hasard (vision partielle) • Pas de possibilité de débat contradictoire • Le dernier qui parle a raison
Écouter et mesurer le climat social	<ul style="list-style-type: none"> • À la machine à café • En faisant le tour des équipes • Baromètre de climat interne • Étude de consultants 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'avoir du temps pour rencontrer les gens • Coût de mise en œuvre • Pas ou peu d'appel à l'expérience des équipes internes • Échanges limités à des populations choisies ou prises au hasard • Pas de possibilité de débat contradictoire • Mauvaise compréhension des problématiques fines
Live tweet événementiel	<ul style="list-style-type: none"> • Envoi de mail • Compte-rendu d'événement <i>a posteriori</i> • Discussions à l'oral 	<ul style="list-style-type: none"> • Oubli d'impressions et de bonnes idées à cause d'un <i>reporting</i> différé • Moins de créativité, de sentiment d'appartenance et de partage de vécu
Veille et curation	<ul style="list-style-type: none"> • Production d'une newsletter de veille par une personne ou une équipe dédiée • Partage de documents dans une bibliothèque • Journaux et magazine papiers en circulation 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation d'un faible nombre de personnes • Veille sur un nombre de sources limitées • Veille peu valorisée • Veille en différé

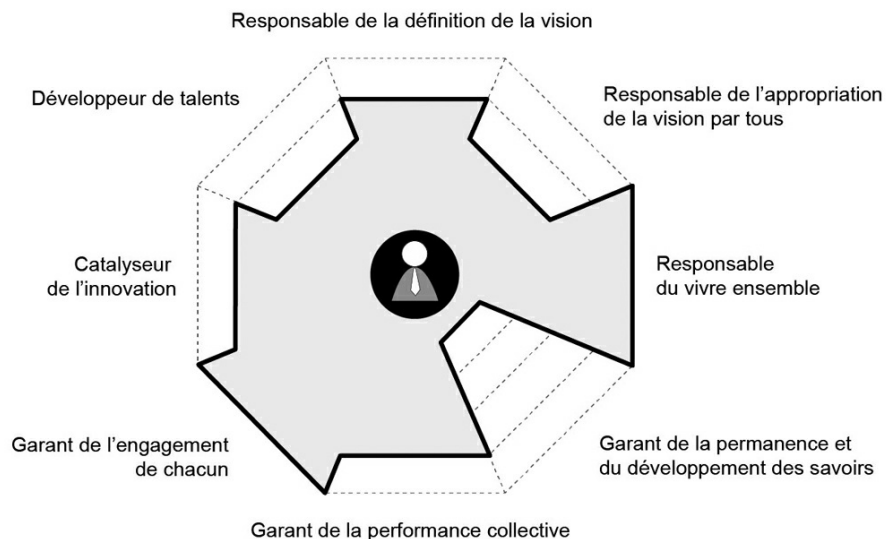
BY

Interroger des experts	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'appel aux experts • Si on connaît un expert, questions envoyées par e-mail ou téléphone • Si on ne connaît pas d'expert, demande au chef pour trouver l'interlocuteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de capitalisation • Difficulté d'accès à l'expertise • Manque de valorisation des experts • Sous et mauvais emploi des experts
Demander de l'aide à un <i>helpdesk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Appel à la hotline • Questions au pseudo-spécialiste du coin 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de temps pour les demandeurs • Mauvaise affectation du temps et des ressources d'assistance • Impossibilité de faire appel à l'expérience des autres demandeurs
Travailler en équipe synchronisée	<ul style="list-style-type: none"> • Des réunions de service ou de projet pour se coordonner • Des mails au chef de service ou de projet ou à toute l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Des rituels de réunion qui nécessitent de la rigueur et du présentiel • Manque de réactivité lié à un suivi en différé • Possibilité de passer à côté d'événements importants ou d'idées • Surcharge de réunions et de mails
Animer des réflexions ouvertes	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions de <i>brainstorming</i> et créativité 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible ou mauvaise implication des équipes dispersées • Coût d'organisation (déplacement, animation)
Faire appel aux suggestions de clients internes	<ul style="list-style-type: none"> • Boîte à idées • Enquêtes de satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu ou pas de prise en compte des propositions d'amélioration • Des clients qui ne se sentent pas écoutés et donc pas fidélisés
Élaboration d'idées	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions, ateliers • Échanges de mails 	<ul style="list-style-type: none"> • Toujours les mêmes qui participent et toujours les mêmes idées • Peu de visibilité sur les sujets sur lesquels on pourrait intervenir • Pas assez de créativité, de bouillonnement • Difficulté pour profiter des expériences passées

Usage	Facettes du e-manager développées par le micro-blog
Les 2 facettes du e-manager suivantes sont développées par tous les usages du micro-blog : <ul style="list-style-type: none"> • Garant de l'engagement de chacun • Responsable du vivre ensemble 	
Communiquer	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'appropriation de la vision par tous
Remercier	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'appropriation de la vision par tous • Développeur de talents
Échanger avec l'ensemble du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'appropriation de la vision par tous
Créer du lien	<ul style="list-style-type: none"> • Catalyseur de l'innovation
Demander l'avis des équipes	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la définition de la vision • Catalyseur de l'innovation
Écouter et mesurer le climat social	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la définition de la vision
Live tweet événementiel	<ul style="list-style-type: none"> • Catalyseur de l'innovation • Développeur de talents
Veille et curation	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la définition de la vision • Garant de la permanence et du développement des savoirs • Catalyseur de l'innovation • Développeur de talents • Responsable de l'appropriation de la vision par tous
Interroger des experts	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de la permanence et du développement des savoirs • Garant de la performance collective • Développeur de talents
Demander de l'aide à un <i>helpdesk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de la permanence et du développement des savoirs • Garant de la performance collective
Travailler en équipe synchronisée	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'appropriation de la vision par tous • Garant de la performance collective

Usage	Facettes du e-manager développées par le micro-blog
Animer des réflexions ouvertes	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la définition de la vision • Garant de la performance collective • Catalyseur de l'innovation
Faire appel aux suggestions de clients internes	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la définition de la vision • Catalyseur de l'innovation

Figure 8.2 Comment le micro-blog sert les différentes facettes du e-manager



Les bonnes pratiques

Les usages du micro-blog sont aussi nombreux et variés que les multiples échanges informels que l'on peut avoir dans la vie professionnelle. Néanmoins, il est possible de définir quelques bonnes pratiques valables pour tous les usages.

En premier lieu, il faut **créer le climat de confiance** nécessaire à la libre expression et à l'épanouissement de discussions riches et constructives. Pour cela, il faut évidemment expliquer et partager les intentions qui président à la mise en place de fonctionnalités de micro-blog. Les salariés ne participeront que si tous comprennent le sens de la démarche. Il faut bien-sûr tout faire pour que l'expression de chacun, tant qu'elle s'accorde avec les règles de bienséance, soit respectée. Si certains ont peur de se faire réprimander par un supérieur hiérarchique ou craignent le jugement des autres, ils ne participeront sûrement pas.

Il est donc nécessaire aussi de **bien partager les règles de contribution** :

- Qui peut publier des micro-posts ?
- Quand peut-on publier un micro-post ?
- Sur quelles thématiques, dans quel groupe peut-on proposer des micro-posts ?
- Quel ton doit-on adopter ?
- Comment faire la promotion d'un contenu écrit par quelqu'un d'autre ?
- Comment répondre à un micro-post avec lequel on n'est pas d'accord ?
- Que faire quand on lit un micro-post qui ne respecte pas les règles communes ?

Il sera d'autant plus facile de générer des échanges fructueux que la structure d'échange est claire. Ceci implique de créer des groupes d'échanges par thématique. Chaque participant identifie avec précision l'objectif du groupe, la nature des interactions attendues et comment il peut apporter une contribution positive.

Certaines thématiques n'ont pas d'intérêt à être ouvertes à tous. Il faudra **gérer les droits d'accès** avec simplicité et robustesse, ce qui nécessite de se contenter des seuls niveaux de privatisation

nécessaires sans chercher à les complexifier pour répondre à tous les cas imaginables mais qui ne correspondraient pas à des usages réels.

Au fur et à mesure de leurs déploiements, il ne faut pas hésiter à **discuter avec les autres participants sur la performance des usages**. Comme ces pratiques sont souvent nouvelles, il est important de bien se caler pour vérifier que tous partagent la même vision de l'apport, des bénéfices et des modalités d'applications du dispositif. Il est parfois nécessaire de recadrer certains modes opératoires pour converger vers un usage homogène, fluide et efficient.

C'est le cas particulièrement quand il faut faire la **modération des discussions**. La modération consiste à vérifier que les règles de respect mutuel sont bien appliquées. Dans un cadre professionnel, elles sont très rarement enfreintes car chacun est très soucieux de sa notoriété. En plus, les propos très déplacés sont soumis aux mêmes règles que s'ils étaient tenus en réunion. Les personnes qui les profèrent peuvent donc encourir des sanctions légales. Il n'empêche qu'il est parfois important de bien-être en phase sur les niveaux de langage employés et sur l'intensité de débat que l'on accepte collectivement.

Si les usages se déploient bien, les échanges seront fructueux. Ils permettront de formaliser des bonnes pratiques, des réponses pertinentes, de partager des contenus à valeur ajoutée et de résoudre des problèmes. Il est alors important de :

- mener des actions de nettoyage pour effacer les échanges qui ne méritent pas d'être conservés ;
- **capitaliser les résultats** qui le méritent ;
- **fermer les groupes** qui ne sont plus actifs.

Les bonnes pratiques du micro-blog en bref

- Expliquer et partager les intentions, donner du sens.
- Expliquer les règles du jeu de la participation.
- Cibler chaque groupe sur une thématique et pour une population cible bien définie.
- Expérimenter, partager les cas d'usages et faire évoluer les pratiques de chacun.
- Modérer les échanges collectivement.
- Capitaliser, rendre compte des résultats et produire des bilans d'étape.
- Nettoyer les groupes inutilisés.

[1] Source : Blog du modérateur. <http://www.blogdumoderateur.com/chiffres-reseaux-sociaux/>

[2] Lors de la bataille de Waterloo, Grouchy ne suivit pas le son du canon et n'arriva donc jamais sur le champ de bataille pour soutenir les armées de Napoléon et peut-être éviter la défaite.

Les e-mails, les agendas, les bibliothèques et la messagerie instantanée

« Comment pourrait-on gouverner autrui quand on ne sait pas se gouverner soi-même ? »

François Rabelais

Les fonctionnalités

Nous parlerons dans cette partie des outils de communication numérique les plus anciens. Comme ils sont déjà très largement connus et diffusés, notre objectif n'est pas de réinventer l'eau tiède, en expliquant en détail les fonctionnalités qu'ils proposent. Nous chercherons plutôt à comprendre ce qui les caractérise, quelles sont leurs spécificités, ce qui les différencie des fonctionnalités présentées précédemment dans cet ouvrage et qu'elle est leur essence, ceci pour mieux comprendre les usages qui resteront performant avec ces outils.

Les 4 fonctionnalités qui seront analysées ici, ont toutes une particularité commune : elles sont des représentations virtuelles d'outils ou de services existant dans le monde réel.

L'e-mail est construit à l'image du courrier postal, l'agenda électronique est calqué sur à l'agenda papier, les bibliothèques de documents sont semblables aux armoires de rangement et la messagerie instantanée est comparable au téléphone. Les usages qu'ils permettent sont souvent le prolongement et parfois la sophistication des usages de leurs jumeaux du monde physique.

Les e-mails

Les e-mails sont des messages électroniques que l'on peut envoyer à l'adresse d'une personne. Comme pour une lettre physique, pour constituer un e-mail il faut :

- connaître l'adresse du receveur sans quoi l'e-mail n'est pas distribué ;
- indiquer qui est l'expéditeur (même si cette information est normalement renseignée par défaut) ;
- écrire le texte de sa lettre.

Il est aussi possible d'envoyer :

- des photographies ;
- des documents (mais dans ce cas, l'e-mail ressemble plus à un colis qui peut être lourd).

Les principaux avantages de l'e-mail par rapport aux lettres papiers sont les suivants :

- en premier lieu, il est diffusé immédiatement aux destinataires, le temps d'acheminement est presque nul ;
- pour chaque e-mail envoyé, une copie est automatiquement conservée dans la boîte aux lettres de l'expéditeur, permettant d'assurer une traçabilité des envois et de pouvoir les justifier si nécessaire.

Une différence importante avec le message physique est qu'il est bien plus facile d'envoyer le même message à plusieurs personnes à la fois, notamment parce que le coût de diffusion est le même et donc presque nul (le temps et les efforts de constitution du message), contrairement à l'impression d'une lettre en de nombreux exemplaires. Avec la possibilité de mettre des personnes en copie ou en copie sans en informer les autres destinataires (copie cachée), cette possibilité d'envoi à des destinataires multiples est à la fois à l'origine du succès des e-mails et à l'origine de la majorité des mauvais usages.

En effet, recevoir un e-mail envoyé à plusieurs autres personnes est aussi peu engageant que de recevoir la même lettre envoyée à un groupe de personnes. Au lieu de se sentir considéré individuellement, le receveur se sent noyé dans une masse et peu reconnu. Il n'y a qu'à voir l'effet des e-mails de vœux collectifs qui créent un sentiment de rejet opposé à celui souhaité par l'émetteur. Le receveur interprète qu'il ne mérite pas un message unique et personnalisé, qu'il ne mérite pas cette petite attention.

Un autre usage peu performant de l'e-mail est d'en faire un support à la discussion. Des échanges ont pu se déployer sans fin via des e-mails entre des personnes pourtant éloignées seulement de quelques bureaux. Si l'on repart de la comparaison avec les lettres écrites sur papier, on voit vite que ce n'est pas le bon support pour une discussion sur des durées courtes. L'échange épistolaire présente une forte charge sentimentale ou littéraire mais ne correspond pas aux rythmes du monde du travail. L'e-mail est encore moins adapté, quand on souhaite organiser une discussion entre plusieurs personnes. En utilisant l'e-mail pour ce besoin, on risque d'arriver rapidement à une discussion sans logique ni cohérence et donc sans résultat ou conclusion.

Par contre, il faut noter qu'avec le temps, le droit français a évolué pour prendre en compte l'usage de l'e-mail dans le droit civil et social :

- en matière de droit des obligations, selon le code civil français « l'écrit sur support électronique a la même force probante que l'écrit sur support papier » ;
- l'écrit électronique est de plus reconnu par le code civil comme valide à titre de preuve afin de conclure un contrat ;
- en matière de droit social, est reconnu pour le salarié le « droit, même au temps et au lieu de

travail, au respect de l'intimité de sa vie privée », ce droit impliquant « en particulier le secret des correspondances ».

Cette spécificité fait de l'e-mail le support privilégié des échanges formels qui engagent officiellement l'entreprise.

Les e-mails en chiffres^[1]

- 144 milliards d'e-mails sont échangés chaque jour, soit 204 millions de mails sont envoyés par minute !
- En France, les trois quarts des particuliers utilisent Internet pour envoyer ou recevoir des messages électroniques.

Les agendas électroniques

Tous les outils de messagerie proposent maintenant une fonction permettant de gérer un agenda, c'est-à-dire un ensemble d'événements planifiés à l'avance. Chaque événement est décrit au minimum par :

- un titre ;
- un lieu ;
- une plage horaire (dates et heures de début et fin) ;
- une description ;
- des personnes invitées.

Il est possible de visualiser tous les événements suivant différentes formes, par jour, par semaine ou par mois.

Il est possible de planifier à l'avance des réunions récurrentes, qui se passent au même moment chaque semaine ou mois, à partir de règles simples (par exemple : le 1^{er} lundi de chaque mois ou tous les vendredis à 14 heures).

Les avantages des agendas électroniques sont principalement :

- la facilité de mise à jour (fini les ratures sur un agenda papier) ;
- la souplesse de visualisation suivant plusieurs formats et accessible sur différents types de matériel (Smartphone, tablette, ordinateur) ;
- la possibilité d'envoyer par e-mail des invitations visibles dans les agendas des personnes invitées et qui, une fois acceptées, s'affichent dans leur agenda ;
- la possibilité de partage avec des collègues d'une même équipe : chacun peut voir les disponibilités des autres pour prévoir des rencontres, réunion ou des moments d'échanges.

C'est l'usage du partage d'agenda qui est le plus en phase avec les évolutions de pratiques managériales en lien avec la transformation numérique. Il demande aux managers de diminuer la distance formelle qu'ils gardent avec leurs équipes. En montrant le contenu de leurs agendas, les managers indiquent qu'ils ne travaillent pas dans une sphère différente de leurs équipes mais qu'ils

sont bien dans le même bateau. Ils exposent de façon transparente quand ils sont disponibles pour maximiser les moments d'échanges et permettre à tous de venir les solliciter sur des orientations, des consignes, des idées et même des décisions en lien avec les objectifs collectifs.

Les bibliothèques de documents

Les bibliothèques de documents permettent de classer et conserver des documents bureautiques (traitement de textes, tableurs, présentations, etc.).

Le classement se fait généralement dans des arborescences et les outils permettent de gérer des droits de contribution (qui a le droit de déposer un document ?) et des droits de consultation (qui a le droit de lire, retirer ou modifier un document ?).

Chaque document est associé à une fiche documentaire qui porte ses métadonnées* : ces informations décrivent le document pour en faciliter son classement et son indexation* par les outils (moteurs) de recherche (voir chapitre 4). Parmi les métadonnées les plus utilisées dans les bibliothèques on trouve :

- l'auteur ;
- les dates de publication ou de modification ;
- les thématiques ou mots-clés ;
- les documents qui parlent du même sujet ou ont servi de source (bibliographie) ;
- les groupes de personnes (cible ou audience) par qui le document est visible.

De plus en plus d'outils de gestion documentaire proposent maintenant des fonctionnalités de modification en ligne. Alors que, dans les versions précédentes de ces outils, une personne qui souhaitait modifier un document devait nécessairement l'extraire de l'armoire, le modifier puis le remettre à sa place (comme dans le monde physique où on ne peut modifier un document qu'après l'avoir sorti de son lieu de classement), ils permettent maintenant une modification directement du document dans l'armoire en une seule étape.

Les avantages d'une bibliothèque de documents sont proches de ceux du wiki. La différence entre ces deux dispositifs tient principalement au fait que le wiki contient des pages Web, qui sont lisibles directement avec un simple navigateur Web, alors que les documents bureautiques présents dans une bibliothèque nécessitent de disposer du logiciel approprié pour les lire et les modifier.

Le premier objectif d'une bibliothèque est d'abord de rendre accessible les savoirs de l'entreprise. Elle permettra :

- de capitaliser les pratiques et connaissances de l'organisation : en cas de départ ou d'absence d'un collaborateur, ces documents ne sont ni perdus, ni inaccessibles ;
- aux nouveaux arrivants d'identifier rapidement les modes de fonctionnement, d'accéder vite aux savoirs communs et d'identifier quels collaborateurs ont déjà travaillé sur tel ou tel sujet.

Le deuxième objectif est de disposer d'une information unique et centralisée. La version à jour d'un document est disponible pour l'ensemble des parties prenantes :

- En mode projet, l'usage d'une bibliothèque permettra d'éviter la duplication et les multiples versions des mêmes documents répartis dans de multiples boîtes aux lettres.
- Les membres d'une équipe pourront aussi s'affranchir des pertes de temps liées au classement, à la recherche et à l'archivage des données dans leur boîte de messagerie.

La messagerie instantanée

La messagerie instantanée permet de discuter en temps réel avec des personnes éloignées par l'intermédiaire de messages écrits et affichés directement sur l'écran de la personne avec qui se fait l'échange.

Cet outil est moins intrusif que le téléphone. On peut discuter avec quelqu'un sans faire de bruit. Cela évite de gêner son entourage, que ce soit en réunion ou dans un environnement de travail partagé (espace ouvert ou open-space). Il permet aussi de ne pas être entendu quand on échange des propos que l'on ne souhaite partager qu'avec un interlocuteur, en conférence téléphonique.

De plus en plus, les outils de communication unifiée, qui permettent des échanges en temps réel (tous les participants sont connectés en même temps) offrent, en plus de la messagerie instantanée, des fonctionnalités qui favorisent les échanges avec des personnes éloignées pour reproduire l'expérience d'une réunion sans être ensemble dans la même pièce :

- La web-conférence permet de voir les documents affichés sur le poste de la personne distante comme s'ils s'affichaient sur son propre écran.
- La vidéo-conférence permet de voir la personne avec qui on discute grâce à l'utilisation de la webcam de son poste.

Ces outils sont généralement utilisés pour compenser l'impossibilité de pouvoir se réunir physiquement en un même lieu mais ne transforment pas radicalement le vécu d'une réunion.

Enfin, pour terminer la description de ces fonctions de discussion en temps réel, il reste à présenter les fonctions de chat (prononcer « tchat »). Là où la messagerie instantanée permet la discussion entre seulement deux personnes, le chat permet une discussion entre plus de deux personnes. Il existe deux modalités d'implémentation :

- La chat-room permet une discussion libre à plusieurs, un peu comme dans une réunion ouverte ou lors d'un repas de famille où chacun peut intervenir quand il le souhaite : cet usage sera surtout déployé en entreprise pour les équipes qui veulent discuter à bâtons rompus.
- Le chat modéré permet à un grand nombre de salariés de poser des questions à un dirigeant, les questions étant au préalable filtrées (passage dans un sas de contrôle) pour vérifier qu'elles respectent les règles de courtoisie et de bienséance.

Savoir adapter ses usages

Au fil des années, par sa simplicité de fonctionnement, l'e-mail est devenu le principal outil de collaboration de l'entreprise. Pourtant, dans de nombreuses situations, il n'est pas du tout le bon outil.

Quand il s'agit de partager un document, comme une note d'organisation ou un support de communication, il est toujours préférable d'utiliser une bibliothèque de documents.

Quand l'objectif est de lancer une discussion ou de favoriser des échanges, comme lorsque l'on cherche une solution créative à un problème, ou pour faire émerger une décision collective, il faut privilégier l'utilisation du micro-blog ou des commentaires à un blog qui expose la problématique et les contraintes.

Quand on cherche la réactivité, notamment en cas de crise, les outils en temps réel et les plus fluides comme le micro-blog seront les plus efficaces. Si en plus, le contexte nécessite que les messages soient transmis en urgence à la totalité des équipes, comme en cas de crise sanitaire, il n'y a pas trop à réfléchir : ces situations imposent l'utilisation de tous les moyens de communication à disposition.

Plus généralement, l'ensemble des messages qui sont destinés à une cible collective, trouveront dans tous les autres formats présentés dans cet ouvrage un support plus adéquat. Le tableau suivant en présente une liste non exhaustive.

Tableau 9.1

Situation	Outil à privilégier
Envoyer un message de motivation aux équipes	Blog
Encourager un collaborateur	Tête à tête
Expliquer les missions, organiser le travail	Article, wiki
Expliquer les objectifs	Article ou blog en fonction du ton
Expliquer les processus métier	Article ou wiki en fonction du mode de contribution
Expliquer les processus administratifs	Article
Expliquer le bien fondé des projets	Article ou blog en fonction du ton
Partager les règles de vie	Micro-blog
Expliquer les risques et les opportunités	Article ou blog en fonction du ton
Reconnaître le travail effectué	Blog ou micro-blog en fonction de la longueur
Expliquer une stratégie	Article ou blog en fonction du ton
Partager une actualité	Article
Partager de la veille	Micro-blog
Retour d'une rencontre avec d'autres managers (séminaire) ou d'autres entreprises	Blog ou micro-blog en fonction de la longueur
Expliquer les règles de sécurité	Article et micro-blog pour les rappeler
Expliquer les choix stratégiques de l'entreprise	Article ou blog en fonction du ton
Accueillir un nouvel arrivant ou accompagner un départ	Blog
Apporter un soutien	Micro-blog
Apporter une expertise	Micro-blog, forum ou blog

Enfin, même si cela peut sembler évident, rappelons que, dans toutes les situations difficiles où la problématique est d'abord humaine, lorsque l'on refuse une augmentation mais aussi lorsque l'on en donne une, lorsque l'on recadre un collaborateur, lorsque l'on gère un conflit ouvert entre deux collaborateurs, il faut privilégier la communication orale en tête à tête, dans un endroit qui facilite la confidentialité.

On l'aura compris, l'e-mail est uniquement le bon choix quand le message à envoyer s'adresse à une seule personne (communication point à point) et n'implique pas une réponse immédiate (communication asynchrone). Il est particulièrement approprié pour les échanges formels qui doivent ou pourraient avoir une valeur, un impact juridique. Parmi les exemples d'usages adéquats, on peut citer :

- prendre un rendez-vous avec un prospect ;
- envoyer une proposition commerciale à un client ;
- valider un achat ou un engagement ;
- valider les congés, les frais ou la formation d'un collaborateur ;
- transmettre le formulaire d'un entretien individuel ;
- répondre à une question personnelle.

Les bonnes pratiques

Les bonnes pratiques à mettre en avant ici portent sur le choix entre la modalité de communication et le format choisis pour cette communication. Le manager doit apprendre à choisir instinctivement le bon outil, pour aller plus vite et être plus efficace. Ce travail n'est pas l'exclusivité des managers, mais ceux-ci seront d'autant mieux placés vis-à-vis de leurs équipes pour déployer des usages performants s'ils ont expérimenté eux-mêmes les différents outils, s'ils ont réellement essayé de se les approprier et s'ils les ont adaptés à leurs besoins.

Cela implique d'abord d'apprendre à connaître les différents formats, leurs principes et usages, ce qui constitue évidemment un effort. Les entreprises devraient mettre en place des programmes d'assistance et de formation pour aider les managers à franchir le pas.

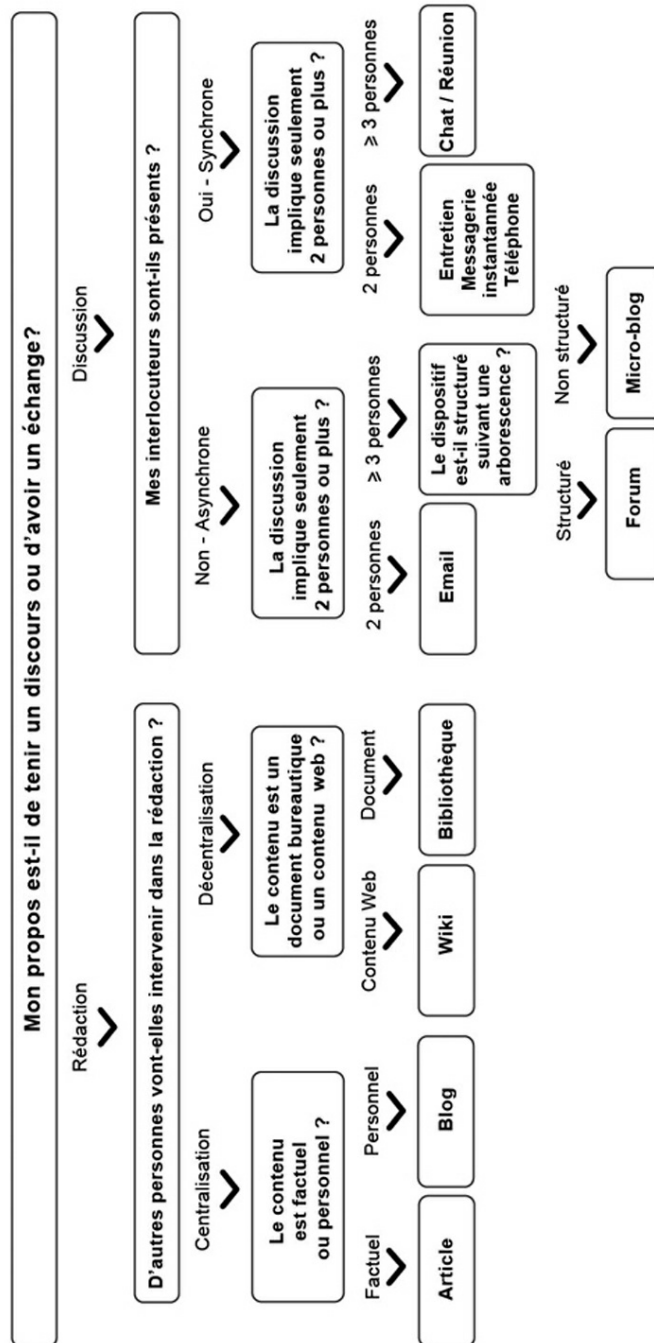
C'est ensuite au manager de bien réfléchir, à chaque fois qu'il va communiquer, au meilleur format pour atteindre sa cible et ses objectifs en évitant le plus possible d'aller vers la facilité. Celle-ci incite les managers à communiquer par e-mail ou en réunion, mais il est impossible d'apprendre à se servir de nouveaux outils si on ne fait pas l'effort de les essayer un peu.

Idéalement, le manager devra aussi se poser la question : « Comment mon message va-t-il être reçu par ma cible ? » En travaillant sur l'empathie, en se mettant à la place des personnes qui vont recevoir la communication, le manager a plus de chances de trouver le canal adéquat.

Pour aider le manager dans son choix, voici les quelques questions essentielles à se poser. En fonction des réponses à ces questions, l'arbre de décision ci-après permet de définir le bon format. Les questions à se poser sont :

- Ma cible est-elle collective ou individuelle ? Mon message s'adresse-t-il à une seule personne ou à plusieurs ? L'échange va-t-il concerner seulement deux personnes (moi et un autre) ou plus de deux personnes ?
- Mon message est-il court ou nécessite-t-il un développement important ? Mon intention est-elle de lancer une discussion ou de développer un discours, une argumentation construite ?
- Mon ou mes interlocuteurs seront-ils connectés avec moi en même temps ou vont-ils lire ma communication plus tard ? Les échanges qui s'engagent seront-ils synchrones ou asynchrones ?
- Le ton que je souhaite employer sera-t-il formel ou informel, institutionnel ou personnel ? Le message peut-il avoir une implication juridique ou restera-t-il du domaine du simple échange ?
- Le contenu que je compte produire est-il un document bureautique ou un contenu Web, visible simplement à partir de mon navigateur ?

Figure 9.1 Arbre de décision



Fiches pratiques

« Celui qui a déplacé la montagne, c'est celui qui a commencé par enlever les petites pierres. »

Proverbe chinois

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. »

Sénèque

Ce dernier chapitre présente sept fiches pratiques qui montrent comment il est possible d'utiliser conjointement les dispositifs présentés précédemment dans l'optique d'atteindre un même objectif :

- organiser un événement ;
- suivre un plan d'actions ;
- capitaliser les savoirs ;
- piloter un projet ;
- animer une équipe dispersée ;
- gérer une crise ;
- répondre à un appel d'offres.

Organiser un événement

Qui	<p>L'organisation d'un événement est un projet qui concerne la direction métier ou fonctionnelle demandeuse (direction du Marketing, direction des Ressources humaines, direction de la Production, etc.) accompagnée le plus souvent de la direction de la Communication.</p> <p>Le projet mobilise à la fois des hommes et des moyens matériels pour faire converger dans un lieu pour une durée de temps limitée des publics internes et/ou externe dans le but de partager une expérience unique.</p>
Quoi	<p>L'organisation d'un événement implique la mobilisation de différents types d'expertises avec une contrainte de temps une fois la date de l'événement fixée. Les tâches sont à la fois parallèles pour certaines d'entre elles et consécutives pour d'autres avec une dépendance de l'une à l'autre et certaines sur le chemin critique.</p> <p>Citons à titre d'exemple : une visite d'usine, une conférence de presse, un voyage d'étude, une inauguration, un séminaire interne, le lancement d'un produit...</p> <p>Ce qui va être produit pendant la durée de conception de l'événement jusqu'à sa finalisation constitue le cœur du sujet. Des listes, des maquettes, des photos, des vidéos, des discours, des rapports, des documents (présentations, conducteurs...), des interviews, des éléments de langage, des conducteurs peuvent être conçus, amendés, partagés jusqu'à leur finalisation.</p>
Où	<p>Les personnes engagées dans la réalisation de l'événement sont parfois délocalisées, certaines ressources peuvent également venir de l'extérieur de l'entreprise (consultants, photographes, caméramans, traducteurs/interprètes, agence de RP, d'événementiel, traiteur, conseil logistique, agence de voyage, animateurs...). Certains de ces intervenants devront pouvoir accéder à tout ou partie de l'espace.</p>
Quand	<p>Un espace fédérateur de tous les échanges et accessible à toutes les parties prenantes autorisées devra être créé en amont dès que l'organisation de l'événement est décidée, afin de mettre en place des usages dédiés à ce chantier qui feront partie de la gouvernance du projet. Ce <i>modus operandi</i> permettra de garantir une unicité de lieu pour tous les échanges afférents à ce sujet.</p>

BY

Pourquoi	Mise à disposition en un point unique de l'ensemble des échanges autour d'un objectif commun qui permette de garantir un niveau d'information partagé, à tout moment, pour l'ensemble des parties prenantes.
Spécificités de l'espace projet mis en place	
Temporalité	Temporaire
Mode d'inscription	Cooptation – Désignation
Gouvernance	Contrôles souples
Animateur	Chef de projet
Objectifs	Fédérer des personnes autour d'un objectif commun qui s'inscrit dans la réalité avec des contraintes de moyens, de temps et parfois la gestion d'impondérables.
Stock	Le stock <i>in fine</i> à capitaliser sera peu important à part les livrables finaux et les livrables intermédiaires clefs. Pendant la durée du projet un grand nombre de données et de version de documents peut s'agréger.
Type d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> • Travail collaboratif • Échanges opérationnels • Processus parfois itératif
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctions sociales : commentaires sur les contenus produits, flux RSS* pour notification sur sa page personnelle des derniers contenus mis à jour. • Blog : blog du chef de projet qui communique sur l'avancement du projet. • Wiki : outil d'écriture partagée pour que chaque partie engagée dans la production d'un livrable puisse apporter ses éléments. • Forum : outil de <i>brainstorming</i> pour définir comment on s'organise pour chercher des pistes et pour réfléchir ensemble aux points qui nécessitent de l'intelligence collective et de la créativité, possibilité offerte aux futurs participants de poser des questions à l'avance ou d'indiquer leurs priorités et souhaits. • Micro-blog : échanges au cours du processus de production et créativité collective, partage des références, débats. • Bibliothèque de documents : référentiel, modèles et production des documents maîtres. • E-mail : échanges formels avec les prestataires externes non invités dans l'espace collaboratif. • Agendas partagés : pour identifier les plages de disponibilités communes pour des réunions intermédiaires. • Ligne du temps : pour matérialiser les jalons.

Suivre un plan d'actions

Qui	Les personnes composant une task force, une équipe projet ou une équipe qui gère un processus sont les principaux utilisateurs de l'espace dédié au suivi d'un plan d'action.
Quoi	Le suivi d'un plan d'action nécessite pour les personnes impliquées de pouvoir à la fois identifier les différentes étapes du plan tout en communiquant en retour des indications sur l'état d'avancement de leurs tâches respectives.
Où	Les personnes engagées dans le suivi d'un plan d'action sont parfois délocalisées et peuvent éventuellement travailler à distance.
Quand	Un espace fédérateur de tous les échanges et accessible à toutes les parties prenantes devra être en place dès l'initialisation du plan d'actions.
Pourquoi	La finalité de l'espace est de mettre à disposition en un point unique de l'ensemble des échanges liés au suivi du plan d'action.
Spécificités de l'espace projet ou d'équipe mis en place	
Temporalité	Temporaire pour une équipe projet ou une task-force. Permanente pour une équipe en charge d'un processus.
Mode d'inscription	Cooptation – Désignation
Gouvernance	Contrôles souples
Animateur	Responsable du plan d'action
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Obtention d'un résultat • Suivi de tâches consécutives
Stock	Capitalisation de l'expérience dans le déploiement du plan d'action et adaptation éventuelle du processus pour une expérience future.
Type d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> • Travail collaboratif • Échanges opérationnels
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Wiki : présentation du plan dans une page wiki et détail de chacune des actions dans des pages associées. • Micro-blog : lieu de partage de l'avancement de chacun dans le suivi du plan d'actions. • Forum : utilisé pour solliciter des réponses auprès de la communauté sur des points qui posent question. • Blog : blog du responsable du plan d'actions pour faire des communications régulières sur l'avancement du plan d'actions.



Capitaliser les savoirs

Qui	La capitalisation des savoirs est une œuvre collective qui doit s'organiser autour d'un ou de plusieurs experts.
Quoi	L'objectif est d'agréger la connaissance.
Où	Les personnes engagées sont parfois délocalisées, certaines ressources peuvent également venir de l'extérieur de l'entreprise (experts, enseignants, étudiants, consultants...). Il va s'agir de pouvoir donner accès au partage de l'espace de travail pour certains de ces intervenants.
Quand	Au moment où la capitalisation est un enjeu identifié, il faut créer un espace ou utiliser un espace déjà existant pour servir de réceptacle à la démarche.
Pourquoi	Favoriser l'explicitation, le développement et la transmission des savoirs.
Spécificités de l'espace métier ou de la communauté de pratiques	
Temporalité	Permanent
Mode d'inscription	Cooptation – Désignation
Gouvernance	Contrôles souples
Animateur	<i>Knowledge Manager</i>
Objectifs	Capitalisation de la connaissance
Stock	Important
Type d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> • Travail collaboratif • Contribution collégiale à la gestion des connaissances de l'entreprise
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Blog : les experts qui partagent et valident la connaissance à agréger peuvent animer un blog régulièrement avec pour objectif d'apporter leur expérience mais aussi d'orienter les contributions des autres participants ou rappeler des consignes en matière de gestion des connaissances. • Wiki : pour capitaliser la connaissance et permettre l'adoption d'un langage commun. • Micro-blog : Lieu de partage de l'avancement de chacun dans le suivi de l'enrichissement des thématiques. • Forum : pour solliciter des réponses auprès de la communauté sur des points qui posent question ou font débat.



Piloter un projet

Qui	Le pilotage du projet incombe avant tout au chef du projet, sachant que le mode projet peut concerner tous les métiers de l'entreprise sans exception. Il implique une direction ou plusieurs d'entre elles. Le projet peut aussi mobiliser des ressources extérieures à l'entreprise.
Quoi	L'objectif de l'espace consiste à donner à l'ensemble des parties prenantes une vision précise de l'état d'avancement du projet, de la production de livrables, des jalons et à mettre à disposition des tableaux de bord et des indicateurs.
Où	Les personnes concernées par le suivi du projet sont parfois délocalisées. Où qu'elles soient, elles devront pouvoir déposer des contenus et accéder au suivi de l'avancement du projet.
Quand	Un espace fédérateur de tous les échanges et accessible à toutes les parties prenantes du projet devra être créé en amont du projet. Ceci faisant partie intégrante de la gouvernance du projet.
Pourquoi	L'objectif est de proposer à toutes les parties prenantes un lieu pour permettre à chacun d'avoir une vue globale de l'avancement du projet à tout moment.
Spécificités de l'espace projet	
Temporalité	Temporaire (pendant la durée du projet)
Mode d'inscription	Désignation
Gouvernance	Contrôles souples
Animateur	Chef de projet
Objectifs	Mise à disposition de données tout au long du projet
Stock	Peu important à part les livrables du projet
Type d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> • Travail collaboratif • Échanges opérationnels

Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Blog : Le chef de projet s'adresse régulièrement à la communauté projet pour faire état de l'avancement et des contraintes rencontrées ou des jalons atteints. • Forum : outil de <i>brainstorming</i> pour chercher des pistes et pour réfléchir ensemble aux points litigieux. • Micro-blog : échanges au cours du projet et créativité collective, partage des références, débats. • Bibliothèque de documents : modèles de documents et production des livrables. • Agendas partagés : pour identifier les plages de disponibilités communes pour des réunions intermédiaires. • Fonctions sociales : mur d'activité, commentaires sur les contenus produits, flux RSS* pour notification sur les pages personnelles des derniers contenus mis à jour.
---------------	---

Animer une équipe dispersée

Qui	Les personnes concernées sont celles qui appartiennent à une même équipe. Les directions commerciales sont un exemple classique. On trouve aussi tous les métiers dès lors que l'organisation est suffisamment importante pour disposer d'acteurs d'un même domaine implantés sur différents sites.
Quoi	La nature des sites d'équipes porte le plus souvent sur le partage d'actions liées au quotidien. On pourra trouver à la fois du partage de documents, un planning, des réunions, des comptes-rendus... C'est aussi le lieu de partage d'actualités, de documents officiels, liées à la vie de l'équipe. Citons à titre d'exemple : planning de vacances, gestion des astreintes...
Où	Les personnes sont par essence dispersées à l'intérieur et à l'extérieur du réseau de confiance. Le dispositif va permettre à des personnes localisées dans des bureaux distants de se connecter tout comme des collaborateurs en mobilité.
Quand	L'espace aura une durée de vie indéterminée.
Pourquoi	Mettre à disposition en un point unique de l'ensemble des échanges et permettre à la fois la communication officieuse et la production des éléments de communication officielle.

Spécificités de l'espace d'équipe	
Temporalité	Permanent
Mode d'inscription	Statutaire (membres de l'équipe)
Gouvernance	Contrôles souples
Animateur	Responsable de l'équipe
Objectifs	Faire de l'espace un lieu de mise en commun de toutes les informations et de tous les contenus nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe. Permettre la collaboration, le travail collectif indépendamment des distances qui séparent les membres de l'équipe.
Stock	Peut être important. La capitalisation progressive est essentielle.
Type d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> • Travail collaboratif • Échanges opérationnels • Partage d'information, mise en commun
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Blog : Le responsable d'équipe peut prendre la parole régulièrement (toutes les semaines) pour donner les grandes tendances du moment et orienter l'effort de l'équipe. • Wiki : outil de co-écriture pour que chaque partie engagée dans un chantier commun puisse apporter ses éléments. • Forum : outil de <i>brainstorming</i> pour définir comment on s'organise face à une situation spécifique. • Micro-blog : échanges réguliers pour faire appel à de la créativité collective, au partage d'expériences, à des débats. • Bibliothèque de documents : référentiel, modèles et production des documents. • Fonctions sociales : mur d'activité, commentaires sur les contenus produits, flux RSS pour notification sur les pages personnelles des derniers contenus mis à jour. • Agendas partagés : pour identifier les plages de disponibilités communes pour des réunions téléphoniques ou des visioconférences.

Gérer une crise

Qui	<p>La gestion d'une crise impose sa résolution et la gestion de la communication associée, que les impacts se limitent à l'interne ou impactent l'entreprise à l'extérieur notamment au travers de répercussion sur les clients.</p> <p>La direction de la Communication, la direction générale, la direction juridique et la DRH sont en général directement concernées. Bien entendu les impacts peuvent s'étendre à l'ensemble des directions de manière directe ou indirecte.</p>
Quoi	<p>La gestion d'une crise impose l'identification d'acteurs clefs chacun responsable d'une mission bien précise. En général des plans de gestion de crise ont permis à froid de mettre en place des dispositifs de gestion de crise dans lesquels la mise en place des modalités opératoires et des rôles et responsabilités sont précisément décrits.</p> <p>Citons à titre d'exemple : un accident fatal d'un salarié, un défaut de conception dans un produit commercialisé...</p> <p>Ce qui va être produit pendant la durée de la gestion de la crise comportera : des éléments de langage, des photos, des adresses, des rapports, des présentations (PowerPoint, vidéo), des interviews, des communiqués de presse.</p>
Où	<p>Les personnes engagées dans la gestion de la crise sont parfois délocalisées. Seul un nombre restreint et clairement identifié d'acteur pourra collaborer dans la gestion de la crise.</p> <p>Le site dédié à cette fin sera le lieu de partage exclusif de tous les échanges.</p>
Quand	<p>Un espace autour de la gestion de la crise sera ouvert dès que la gravité de l'incident le nécessitera selon les conditions d'ouverture d'un espace dévolu à la gestion de la crise précisées dans le plan de gestion de crise.</p>
Pourquoi	<p>Mise à disposition en un point unique de l'ensemble des échanges. Permettre à la fois la communication officielle et la production des éléments de communication officielle</p>

By 4x

Spécificités de l'espace de gestion de crise (proche d'un espace projet)	
Temporalité	Temporaire (le temps de la crise)
Mode d'inscription	Désignation (membres de l'équipe)
Gouvernance	Contrôle strict
Animateur	Direction de la Communication
Objectifs	Disposer d'un espace « officiel » pour la publication d'un contenu à jour et le suivi en temps réel d'une situation. Possibilité d'espaces avec différents niveaux d'information partageables par différents publics.
Stock	<i>In fine</i> peu important à part les livrables finaux et les livrables intermédiaires clefs.
Type d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi en temps réel des évolutions • Partage des informations officielles • Conception des discours officiels
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Blog : des experts expliquent comment ils ont appréhendé des crises de nature comparable antérieurement mais le blog peut aussi être utilisé pour diffuser de l'information à un public plus large. • Wiki : méthodologie de réponse à des questions des salariés, de la presse, des parties prenantes, facilitation de la rédaction collaborative de documents (news, communiqués de presse, discours...). • Forum : outil de <i>brainstorming</i> pour interroger des experts et définir comment on répond. • Micro-blog : échanges pour partager des impressions, animer des réflexions ouvertes, communication rapide sur les derniers événements et développements. • E-mail : échanges formels avec la presse. • Bibliothèque de documents : rappel des procédures à suivre en situation de crise. • Agendas partagés : pour identifier les plages de disponibilités communes pour des réunions ou des conférences téléphoniques.

Répondre à un appel d'offres

Qui	L'organisation d'une réponse à appel d'offres concerne l'ensemble des directions impliquées dans la production des supports. Elle implique en général <i>a minima</i> la direction qui répond à l'appel d'offres, elle est souvent accompagnée de la direction marketing ainsi que de la direction juridique. Le cas échéant l'ensemble des fonctions de l'entreprise peuvent être concernées de près ou de loin par le chantier en question à un moment donné.
Quoi	Une réponse à appel d'offres peut aller de la production d'un simple document (PowerPoint, Word, Excel) jusqu'à la rédaction d'une multitude de supports : production de documents et éventuellement de maquettes, vidéos, sites Web, support de présentations pour les soutenances liées à la restitution du travail de conception et la présentation d'un projet élaboré. Dans un contexte de grande complexité, les espaces dévolus à des projets de grande envergure seront démultipliés en sous projets. La production du contenu est soumise à un facteur temps crucial. Les éléments produits sont le fruit d'un travail hautement collaboratif. Le contexte oblige à être à la fois expert, créatif, visionnaire et original dans le respect des contraintes imposées par le cahier des charges ou les éléments du brief.
Où	Les personnes engagées dans la réponse à l'appel d'offres peuvent être pour partie délocalisées. Le contexte impose de travailler dans un environnement hautement sécurisé où le plus souvent l'ensemble des acteurs impliqués dans la production de la réponse ne pourront accéder à l'espace qu'à l'intérieur du réseau de confiance et ce pour le respect évident de la confidentialité.
Quand	Un espace fédérateur de tous les échanges et accessible à toutes les parties prenantes du projet devra être conçu en amont du projet dès que l'organisation de la réponse à l'appel d'offres est initiée.
Pourquoi	Mise à disposition en un point unique de l'ensemble des échanges et des productions pour une sécurité optimale et la garantie que la dernière version des documents est toujours à disposition.

BY

Spécificités de l'espace (de type projet) ou de la partie dédiée d'un espace de direction	
Temporalité	Temporaire (le temps de l'appel d'offres)
Mode d'inscription	Désignation (membres de l'équipe)
Gouvernance	Contrôle strict
Animateur	Responsable de la réponse à l'appel d'offres
Objectifs	Disposer d'un espace « officiel » qui permette la production et le suivi en temps réel de la production des livrables et qui propose des parties avec différents niveaux de visibilité en fonction des publics.
Stock	Les éléments à conserver et capitaliser seront sélectionnés une fois l'appel d'offres clôturé. Le volume de données conservées sera minime au regard de toute la production intermédiaire, 10 % environ.
Type d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> • Travail collaboratif • Partage d'information, mise en commun • Suivi en temps réel des évolutions du dossier
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Blog : des experts expliquent comment ils ont répondu à des appels d'offres précédents. • Wiki : méthodologie de réponse comme référentiel. • Wiki : outil de co-écriture pour que chaque partie engagée dans la réponse puisse apporter ses éléments. • Forum : outil de <i>brainstorming</i> pour définir comment on répond, pour chercher des pistes et pour réfléchir ensemble aux points litigieux ou sensibles. • Micro-blog : échanges au cours du processus de réponse et créativité collective, partage des références, débats. • Bibliothèque de documents : référentiel, modèles et production des documents maîtres. • E-mail : échanges formels avec le client. • Agendas partagés : pour identifier les plages de disponibilités communes pour des réunions intermédiaires. • Fonctions sociales : mur d'activité, commentaires sur les contenus produits, flux RSS* pour notification sur les pages personnelles des derniers contenus mis à jour.

BY

Conclusion

« “Maître, montrez-moi la Voie de la délivrance !
Qui t’a enchaîné ? Interroge le maître, nomme-le-moi !
Personne, dit le disciple.
Alors pourquoi demandes-tu la délivrance ? »
Conte zen

La révolution digitale est en marche, et les 25 années écoulées montrent une accélération progressive qui devrait s’amplifier dans les prochaines années.

La période de transition vers un nouveau monde vient tout juste de commencer et les bouleversements vont encore être nombreux.

L’esprit dans lequel le nouveau manager doit opérer intègre un changement de paradigme fort, dans un monde global, complexe, multidimensionnel, en accélération constante et transformé par le progrès technologique. Les technologies de l’information imposent une nouvelle manière de travailler en équipe. Au-delà des outils, c’est bien les valeurs humaines à cultiver et à déployer qui sont mises en exergue. Ce temps de grands changements constitue une opportunité pour laisser le meilleur de l’homme s’exprimer, nous y croyons.

Les entreprises auront un avenir si elles développent la confiance dans les hommes, l’engagement et le plaisir de chacun, le tout au profit d’une organisation fortement ancrée dans la réalité et hautement adaptable grâce à sa créativité et son agilité. Les managers de ce début de ^{xxi}^e siècle ont un rôle central à jouer pour humaniser la transformation numérique.

Le management, auquel nous avons consacré cet ouvrage, devra évoluer en profondeur au profit d’une approche qui favorise la collaboration sous toutes ses formes et s’appuie sur une éthique généreuse et guidée par l’esprit du partage, du don et de la bienveillance.

Cette évolution n’est possible que si l’organisation se transforme elle-même. Ceci suppose une entreprise créatrice d’une nouvelle culture, assise à la fois sur un territoire réel mais aussi sur un périmètre virtuel dans lequel le salarié pourra s’épanouir. Les valeurs portées doivent privilégier sincèrement l’humain en cessant de le considérer comme une matière première au profit d’un corps social où diversité et complémentarité s’expriment.

L'entreprise à venir veillera sur la professionnalisation de ses équipes. La formation devra développer les nouveaux savoirs des managers et favoriser l'émergence des nouveaux métiers en ayant recours à tous les outils (mentoring, formation en présentiel, distanciel, blended training, e-learning...).

Dans ce contexte, les équipes pourront déployer innovation et créativité pour inventer les services et produits de demain. La capacité des organisations à favoriser ces conditions de travail déterminera leurs chances de s'inscrire dans la durée.

Pouvoir travailler en mobilité et à distance devient aussi une nécessité. Ces modalités sont possibles, si les valeurs fondamentales précitées (confiance, engagement et plaisir) sont mises en place. L'accès à distance au système d'information en mode sécurisé, complété par une politique RH autorisant ces nouveaux modes de travail, est essentiel.

Enfin, l'entreprise engagée se doit de prendre en compte son impact sur l'environnement et être pleinement consciente de sa responsabilité sociale.

Autant de sujets qui concernent les entreprises et tous les managers qui souhaitent se projeter dans le futur. Ils ont fort à faire.

Preuve que les fondations de l'organisation du ^{xx^e} siècle sont sérieusement ébranlées, l'émergence de nouveaux concepts d'organisation comme la « wirearchy » ou « wirearchie », imaginée par Jon Husband : « Un flux dynamique bidirectionnel d'autorité et de pouvoir basé sur l'information, le savoir, la confiance et la crédibilité et qui se trouve activé par les individus et les technologies interconnectés. » Citons aussi l'holacratie : un système de gouvernance qui permet à une entreprise de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto-administrées...

L'entreprise est impactée dans son essence même puisque certains évoquent désormais la notion « d'entreprise à objet social étendu » comme Blanche Segrestin et Armand Hatchuel dans leur ouvrage « Refonder l'entreprise » et citent l'initiative en place en Californie de « Flexible Purpose Corporation » qui vise à autoriser des sociétés nouvelles à poursuivre un ou plusieurs objets en plus de la création de valeur comme des objets caritatifs ou environnementaux par exemple.

Les organisations du travail sont des projections de notre représentation du monde. Les managers ont à ce titre une mission fondamentale. Nous avons une opportunité à ne pas manquer pour exprimer, notamment dans le contexte professionnel, notre humanité dans son entièreté.

Nous formons ici le vœu, très modestement, que cet ouvrage permette d'éclairer la voie vers un monde plus ouvert où les managers deviennent, par la libération du potentiel de leurs équipes, des agents du changement et des acteurs engagés de la transformation du monde du travail.

Références

Bibliographie

- CAILLE A., GRESY J.-E., La révolution du don, Économie humaine, Seuil, 2014.
- BOUCHEZ J.-P., Le management invisible, Vuibert, 2008.
- DE ROSNAY J., Le microscope, Point Essais, Seuil, 1975.
- GERMAIN M., Management 3D, Economica, 2014.
- GROUARD B., MESTON F., L'entreprise en mouvement, Dunod, 2005.
- RIFKIN J., La nouvelle société du coût marginal zéro, Les Liens qui Libèrent, 2014.
- SEGRESTIN B., HATCHUEL A., Refonder l'entreprise, La république des idées, Seuil, 2012.
- STIEGLER B., Digital Studies, Organologie des savoirs et technologies de la connaissance, Fyp Editions, 2014.
- TISSIER D., Management situationnel, vers l'autonomie et la responsabilité, INSEP, 2001.
- WATZLAWICK P., Les cheveux du baron de Münchhausen, Point Essais, Seuil, 1991.
- WATZLAWICK P., Le langage du changement, Point Essais, Seuil, 1980.

Webographie

The decisive decade report (Google)

<http://futuramb.tumblr.com/post/2058788231/google-decisive-decade-report-doc>

The digital advantage (Capgemini Consulting)

<http://www.capgemini.com/resources/the-digital-advantage-how-digital-leaders-outperform-their-peers-in-every-industry>

L'observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique (Arctus)

<http://www.observatoire-intranet.fr>

Breakthrough innovation and growth (PWC)

www.pwc.com/innovationsurvey

Baromètre Afcî ANDRH Inergie 2013 sur la communication managériale (Afcî, ANDRH, Inergie)

<http://www.andrh.fr/l-actualite/liste-des-actualites/barometre-sur-la-communication-manageriale-2013>

Étude OpinionWay pour Axys Consultants. Les réseaux sociaux d'entreprise : degré d'appropriation & bénéfices perçus par les utilisateurs (Axys Consultants)

http://www.opinion-way.com/pdf/axys_consultants_opinionway_-_degre_d_appropriation_des_reseaux_sociaux_d_entreprises_par_les_salaries_02_octobre_2014.p

Cadre de référence Cigref sur la culture numérique (CIGREF)

<http://www.cigref.fr/publications-numeriques/ebook-cadre-ref-cigref-culture-numerique/cadre-ref-cigref-culture-numerique.pdf>

Indice de l'innovation par les technologies de l'information et de la communication (Cefrio avec la collaboration du CIGREF)

<http://images.cigref.fr/Publication/2013-Innovation-entreprise-numerique-Indice-Innovation-TIC-CEFRIIO-CIGREF.pdf>

Les 10 tendances structurantes de la transition numérique (CIGREF)

<http://www.cigref.fr/les-10-tendances-structurantes-de-la-transition-numerique>

Entreprises et culture numérique, un nouveau défi ! (CIGREF)

<http://www.cigref.fr/entreprises-et-culture-numerique-un-nouveau-defi>

HR trends 2013 (Deloitte)

<http://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/hr-trends-2013-les-grandes-perspectives-hr.html>

L'entreprise de l'après-crise : redéfinir le rôle du manager (l'Institut de l'entreprise)

<http://www.institut-entreprise.fr/les-publications/redefinir-le-role-du-manager-dans-lentreprise>

Embracing Digital Technology, a new strategic imperative (By Michael Fitzgerald, Nina Kruschwitz, Didier Bonnet and Michael Welch, MITSloan Management Review, Capgemini Consulting)

<http://www.capgemini-consulting.com/SMR>

Entreprise 2020 à l'ère numérique, enjeux et défis (CIGREF)

<http://www.cigref.fr/publications-numeriques/ebook-cigref-entreprise-2020-enjeux-defis/>

Le management français à l'épreuve de la bascule numérique (Capgemini Consulting/TNS Sofres)

<http://www.fr.capgemini-consulting.com/francais-au-travail-2014-1>

Global Human Capital Trends 2014, engaging the 21st-century workforce (Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte)

<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html>

How social technologies drive business success, European survey results 15th may 2012 (Google, Millward Brown)

http://services.google.com/fh/files/misc/google_emea_social_report_2012.pdf

Management Postmoderne ou « Comment s'adapter aux nouveaux leviers de motivation de ses collaborateurs ? » (Management Post Moderne)

<http://management-post-moderne.fr/motivation/>

Germe, le réseau de progrès des managers

<http://blog.germe.com/>

Les MOOCs : révolution ou désillusion ? Le savoir à l'heure du numérique (L'Institut de l'entreprise, Lucien Rapp)

<http://www.institut-entreprise.fr/les-publications/les-moocs-revolution-ou-desillusion>

Quelles proximités RH dans un contexte de transformation permanente, de mutualisation des services et de développement du digital ? (Capgemini Consulting)

<http://www.fr.capgemini-consulting.com/points-of-view/quelles-proximites-rh>

Sur l'entreprise libérée : <http://liberteetcie.com/>

The 2014 State of Digital Transformation (Altimeter)

<http://www.altimetergroup.com/2014/07/the-2014-state-of-digital-transformation/>

Working beyond Borders (IBM, 2010)

<http://www-935.ibm.com/services/c-suite/chro/study/>


Glossaire indexé

Terme/sigle	Définition
Annuaire d'entreprise, voir p. 23	<ul style="list-style-type: none">• Application regroupant les coordonnées utiles pour contacter un collaborateur (nom, prénom, service, tél., mail...).• Référentiel qui permet de gérer les droits d'accès et les habilitations aux applications informatiques.
ATAWAD	<i>Any Time Anywhere Any Device</i> Capacité que les usagers ont de pouvoir consulter tout type d'information à partir de n'importe quel support à n'importe quel moment et de n'importe quel endroit.
Autocomplétion	Fonctionnalité informatique permettant à l'utilisateur de limiter la quantité d'information qu'il saisit en se voyant proposer un complément qui pourrait convenir à la chaîne de caractères qu'il a commencé à saisir.
<i>Blended-learning</i> , voir p. 216	Forme d'apprentissage qui s'appuie sur un double dispositif pédagogique : présentiel, dans une « classe » avec un formateur, et connecté à distance, sur la base de contenus ou d'activités disponibles <i>online</i> .
BYOD, voir p. 24	<i>Bring Your Own Device</i> Pratique qui consiste à utiliser ses équipements personnels (téléphone, ordinateur portable, tablette électronique) dans un contexte professionnel.
Chapeau ou chapô, voir p. 84, 101	Texte généralement court, précédant le corps d'un article dont le but est d'encourager la lecture en résumant le propos qui va être développé.
Charte éthique, voir p. 154, 167	Décrit un ensemble d'engagements, de pratiques et de comportements attendus des collaborateurs et managers lorsqu'ils participent aux débats et interactions sur l'intranet.
<i>Cloud</i> , voir p. 1	Le <i>cloud computing</i> , abrégé en <i>cloud</i> (« nuage » en français) ou l' informatique dans les nuages désigne un ensemble de processus qui consiste à utiliser la puissance de calcul et/ou de stockage de serveurs informatiques distants à travers un réseau, généralement Internet.

Terme/sigle	Définition
Contenu	La gestion de contenu (en anglais <i>Enterprise Content Management</i> , ECM) vise à gérer l'ensemble des contenus d'une entreprise, quel que soit le format (article, blog, wiki, document, etc.).
COPE (antonyme de BYOD), voir p. 24	Corporate Owned Personally Enabled Modèle dans lequel l'organisation fournit à ses collaborateurs les supports informatiques (ordinateur portable, smartphone, tablette...) et les autorise à les utiliser dans le contexte privé.
CMS, voir p. 82, 87	Content Management Systems (système de gestion de contenus) Famille de logiciels destinés à la conception et à la mise à jour dynamique de sites Web ou d'applications multimédias.
Curation, voir p. 177	La curation de contenu (de l'anglais <i>content curation</i> ou <i>data curation</i>) est une pratique qui consiste à sélectionner, éditer et partager les contenus les plus pertinents d'un site Web pour une requête ou un sujet donné.
Doodle , voir p. 181	Service gratuit pour la planification en ligne de réunions et d'événements permettant de mutualiser les disponibilités de plusieurs participants.
E-learning , voir p. 182	Selon l'Union européenne, <i>P</i>e-learning est « l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance ». Ainsi, l'apprentissage se fait en ligne, centré sur le développement de compétences par l'apprenant. Il peut être réalisé à distance, sans interaction avec un formateur, ou au contraire structuré par des échanges avec le tuteur ou avec d'autres apprenants notamment au travers de classes virtuelles en visio-conférence ou de fonctionnalités comme le forum, le chat ou le wiki.
E-transformation, voir p. 1	Phénomène de mutation lié à l'impact du numérique et d'Internet.
Emoticône, voir p. 152	Courte figuration symbolique d'une émotion, d'un état d'esprit, d'un ressenti, d'une ambiance ou d'une intensité, utilisée dans un discours écrit.



Terme/sigle	Définition
FAQ, voir p. 88, 158	Une foire aux questions , par rétro-acronymie à partir de l'acronyme anglais FAQ pour <i>Frequently Asked Questions</i> (questions fréquemment posées), est une liste des questions récurrentes sur un sujet donné, accompagnées des réponses correspondantes, que l'on rédige afin d'éviter que les mêmes questions soient toujours posées, et d'avoir à y répondre constamment.
Folksonomie, voir p. 142, 180	Indexation personnelle , système de classification collaborative décentralisée spontanée, basé sur une indexation effectuée par des non-spécialistes.
Gabarit de page, voir p. 83-85	Le gabarit (aussi appelé <i>template</i> ou <i>layout</i>) est un document pré-formaté mais vide de contenu, que l'on utilise de manière répétitive pour créer des contenus présentant une même structure. C'est un formulaire dans lequel les contributeurs peuvent, en complétant les différents champs, publier leurs contenus.
Gamification, voir p. 155	Ludification . Adaptation des mécanismes du jeu à des sites Web, des situations d'apprentissage ou des situations de travail. Son objectif est d'augmenter l'acceptabilité et l'usage de ces applications en s'appuyant sur la prédisposition humaine au jeu.
Génération X et Y	Regroupe des personnes nées approximativement entre le début des années 1980 et le début des années 2000. Origines possibles : <ul style="list-style-type: none"> • Pour les uns, il vient du « Y » que trace le fil de leur baladeur sur leur torse. • Pour d'autres, ce nom vient de la génération précédente, nommée génération X : X comme l'inconnu en mathématique ; génération désenchantée par le chômage de masse, la crise écologique, le sida, le monde multipolaire. • Enfin, génération Y pourrait venir de la phonétique anglaise de l'expression « Y » (<i>why ?</i>), signifiant « pourquoi », en raison du besoin de sens régulièrement exprimé par ces jeunes.
Gestion électronique de document, voir p. 132	Regroupe l'ensemble des techniques et outils informatisés qui permettent le stockage de documents numériques, l'organisation de l'accès aux contenus (indexation, métadonnées) et le suivi du cycle de vie des documents.

Terme/sigle	Définition
Html, voir p. 52, 86, 105	L' <i>Hypertext Markup Language</i> , généralement abrégé en HTML , est le format de données conçu pour représenter les pages Web.
Indexation, voir p. 142, 196	Permet de repérer des éléments significatifs dans des documents numériques comme des éléments de texte (titre, mots-clés...), une page Web, etc. Elle est utilisée par les moteurs de recherche pour restituer les résultats d'une recherche en se basant sur l'occurrence du mot recherché dans les contenus indexés.
Infobésité, voir p. 65	Surcharge informationnelle . Ce concept fait référence au fait que chacun d'entre nous a aujourd'hui accès, par une diversité de canaux, à une multitude d'informations instantanées et en continu.
<i>Knowledge management</i> (KM)	Gestion des connaissances . Recouvre l'ensemble des disciplines et des techniques consacrées au partage comme à l'organisation des connaissances de l'entreprise.
<i>Like</i> , « liker »,  voir p. 23, 50, 63, 68, 90, 115, 154, 178, 180	Traduit en français : « J'aime ». Fonctionnalité sociale permettant à chaque utilisateur de manifester son intérêt pour le contenu d'un site. Introduite par Facebook, elle est généralement représentée par un pouce levé.
Métadonnées, voir p. 46, 81, 85, 101, 196	Éléments descriptifs d'un contenu (date, auteur, titre, mots-clés, source, etc.) renseignés soit de manière automatique par le système de gestion documentaire (numéro de référence, date de publication...) soit intégrés par le contributeur, aux fins d'optimiser la gestion documentaire et l'efficacité des moteurs de recherche.
Netiquette, voir p. 74, 81	Le terme netiquette évoque trois mots : <ul style="list-style-type: none"> • « Net » qui est la contraction d'Internet. • « Éthique », comportement social nécessaire à la stabilité sociale, traduisant une certaine morale. • « Étiquette », en tant que code de conduite. La netiquette définit les règles de conduite et de politesse recommandées sur un intranet, formalisant ainsi un certain contrat social entre les usagers.
Personnalisation, voir p. 52-53, 65, 89	Sur le Web, la personnalisation implique la création automatique de pages Web qui s'adaptent aux intérêts de l'internaute.



Terme/sigle	Définition
Podcasting , voir p. 98	Moyen de diffusion de fichiers (audio, vidéo ou autres) sur Internet appelés « podcasts ». Le <i>podcasting</i> permet aux utilisateurs le téléchargement d'émissions audio ou vidéo, en vue d'une écoute ultérieure.
Post , voir p. 119, 151	Message « posté » (émis, envoyé) sur un forum de discussion ou sur toute plate-forme d'échange.
Profilage , voir p. 49, 52, 53	Consiste, à partir du statut d'un individu ou d'un collaborateur (niveau hiérarchique, métier exercé, lieu géographique, etc.), à sélectionner les contenus ou les fonctionnalités qui lui conviennent pour afficher des contenus conformes à ses besoins.
Pull vs push , voir p. 71, 85	En communication, on parle d'une stratégie push (pousser) lorsque l'information est poussée à son destinataire, dans une logique souvent descendante. <i>A contrario</i> , la logique pull (tirer) consiste à encourager l'autonomie de l'utilisateur dans son accès à l'information.
Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) , voir p. 23	Concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes (collaborateur, partenaire, fournisseur, client...).
Réseau social d'entreprise (RSE), RCI, RSI , voir p. 23	Également appelé réseau collaboratif interne (RCI) ou réseau social interne (RSI) . Dispositif intranet 2.0 qui permet de connecter les acteurs de l'entreprise à des fins d'échanges professionnels au sein notamment de communautés dédiées.
RSS , voir p. 22, 70, 71, 89, 205, 209, 210, 214	Famille de formats XML utilisés pour la syndication de contenu Web. Ce standard est utilisé pour être informé des mises à jour de contenus qui changent fréquemment.
Reverse mentoring , voir p. 15	Situation où un employé plus jeune coache et accompagne un collaborateur plus ancien et souvent plus « gradé ».
SIRH , voir p. 68	Système d'information de gestion des ressources humaines . Il permet la gestion des données des collaborateurs, de la paie, de la protection sociale, du temps de travail et des carrières.
Spam , voir p. 149	E-mail indésirable, également appelé pourriel, il correspond à une communication électronique non sollicitée.



Terme/sigle	Définition
SSO	Authentification unique (ou identification unique ; en anglais <i>Single Sign-On</i>). Méthode permettant à un utilisateur de ne procéder qu'à une seule authentification pour accéder à plusieurs applications informatiques (ou sites Web sécurisés).
Taggage, voir p. 46, 101	Action de taguer, c'est-à-dire d'ajouter des tags, ou étiquettes ou mots-clés. Il contribue à une meilleure indexation du contenu en ligne.
Taxonomie	En matière de gestion documentaire, on parle de taxonomie, par opposition à la folksonomie, lorsqu'une classification, organisée de façon arborescente, est mise en œuvre.
Topic, voir p. 151	Sur le Web, un topic désigne un sujet de discussion ouvert dans un forum.
Viralité, voir p. 50	Phénomène de diffusion rapide d'un contenu via intranet et les réseaux sociaux.
Webisation, voir p. 1, 27	Migration ou refonte d'un dispositif, d'un processus, voire d'un logiciel, vers une solution de type Web, à laquelle les utilisateurs vont se connecter via un navigateur Internet.
<i>Webmail</i>	Messagerie Web . Interface Web, dite client léger, qui rend possible l'émission, la consultation et la manipulation de courriers électroniques directement sur le Web avec un navigateur Internet.
<i>Widget</i>	Composant logiciel, considéré comme étant la contraction des termes window (fenêtre) et gadget : <ul style="list-style-type: none"> • Composant d'interface graphique, élément visuel d'une interface graphique (bouton, ascenseur, liste déroulante, etc.). • Petit outil qui permet d'obtenir des services dédiés (météo, actualité, dictionnaire, carte routière, pense-bête, traducteur, etc.).
<i>Workflow</i> , voir p. 80	Modélisation et gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier
WYSIWYG, voir p. 86, 105, 127	<i>What You See Is What You Get</i> , signifiant littéralement en français « ce que vous voyez est ce que vous obtenez ». Interface « intuitive » : l'utilisateur voit directement à l'écran à quoi ressemblera le résultat final.

