

Thibault Linte

Faciliter l'adoption des réseaux sociaux d'entreprise

*Une approche Knowledge Management
via l'étude de cas d'Orange Cloud for Business*



Résumé

Les Réseaux Sociaux d'Entreprise, apparus en 2008 restent des outils mal appréhendés par les organisations malgré leur potentiel dans les domaines de la gestion des connaissances et la collaboration.

Orange Cloud for Business, une Unité d'Affaire Stratégique d'Orange Business Services, a fait le pari de l'un de ces outils pour la gestion de sa collaboration : partage de documents, relations clients, suivi d'équipe, forum...

Le présent mémoire étudiera l'approche de déploiement choisie par l'équipe KM de cette unité d'affaire afin de tirer des conclusions sur l'intérêt et les limites de la stratégie mise en œuvre à OCB. Pour ce faire, elle répondra à la question :

« Dans quelle mesure une approche de déploiement simultanée sur les problématiques de capitalisation, de socialisation et de collaboration, permet-elle une bonne adoption utilisateur ? »

La présente analyse a permis de valider, dans le cas d'OCB, l'intérêt d'une approche axée : **sur le transfert de la « collaboration métier »** existante vers un nouvel outil puis **une diversification des usages** vers des « communautés d'experts » et des espaces de capitalisation partagés plutôt qu'une approche privilégiant l'utilisation du RSE comme un réseau d'experts.

Elle a aussi mesuré l'importance :

1. D'une implication forte du **management**,
2. D'**animateurs de communauté** opérationnels au sein des équipes utilisatrices,
3. D'une **coordination centrale**, assurant, la cohérence globale, la formation, l'administration et l'expertise outil.

Mots Clés : *Capitalisation, Collaboration, Communauté, Digitalisation, Knowledge Management, Réseaux Sociaux d'Entreprise, Socialisation*

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pu être réalisé sans la participation et l'assistance d'un grand nombre de personnes qui d'une façon ou d'une autre ont contribué à la présente étude.

En tout premier lieu, je tiens à remercier mon responsable d'alternance, Gilles Couillerot, qui pendant cette année, a su me transmettre son expérience du Knowledge Management et du « lobbying » en entreprise. Tout au long de mon expérience à Orange, il n'a pas hésité à investir de son temps pour ma « montée en compétence » et a su me guider lorsque je me trouvais dans des situations complexes.

J'aimerais aussi remercier Vincent-Pierre Malfré, mon directeur de mémoire, pour les nombreux conseils méthodologiques qu'il a pu me donner ainsi que pour le temps qu'il a pris à la relecture et aux commentaires de mes nombreuses ébauches.

D'un point de vue académique, les enseignants de l'IAE de Bordeaux ont aussi largement participé à l'élaboration de ma réflexion, en particulier Julien Cusin sur le Knowledge Management.

De nombreux collaborateurs d'Orange se sont montrés disponibles et ouverts au travail sur ce mémoire. Dans ce cadre, je tiens à remercier particulièrement Marie-Christine, Didier, Thomas, Guillaume, et Xiaoliang pour leurs précieuses contributions à mes recherches.

Je tiens aussi à remercier Ariane Hervier, Vince Bogdan et Elisabeth Borg avec qui j'ai effectué ma précédente recherche sur la gestion des communautés¹.

Que ce soit lors de mes passages en formation au master IEMO ou à

¹ Bodgan, Hevier, et Linte. 2012. *Being Small and managing communities*. Linköping : Lambert Academic Publishing.

Orange, cette année a été pour moi passionnante et très enrichissante. Je remercie donc l'ensemble les étudiants du master IEMO pour leur passion en Intelligence Economique, les collaborateurs d'Orange Cloud for Business pour leur forte implication dans les nombreux projets que nous avons menés cette année et tous les enseignants que j'ai pu avoir jusqu'alors et qui ont fait de ce mémoire ce qu'il est.

Finalement, je veux remercier Amina Mikou, qui a relu l'ensemble de ce mémoire pour me faire de nombreuses remarques très constructives.

EXTRAIT

Liste des abréviations et des sigles utilisés

DIMO : Digital Information Management Office

DSI : Direction des Systèmes d'Information

ETP : Equivalent Temps Plein

ITIL : Information Technology Infrastructure Library

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

KM : Knowledge Management

MOA : Maîtrise d'Ouvrage

MOE : Maîtrise D'Œuvre

OBS : Orange Business Services

OCB : Orange Cloud for Business

RSE : Réseaux Sociaux d'Entreprise

SI : Systèmes d'Information

SLA : Service Level Agreement

Glossaire

Capitalisation : Capitalisation des connaissances ; « sauvegarde des connaissances acquises et détenues par les collaborateurs »² ainsi que leur formalisation en vue d'une réutilisation par l'entreprise et ses collaborateurs.

Community Manager : Gestionnaire d'une communauté, il est son animateur et fédérateur. Cette fonction peut être externe ou interne à une entreprise.

DIMO : Digital Information Management Office, équipe de la DSI d'Orange Cloud for Business à laquelle est rattachée la fonction de Knowledge Management, ainsi que les fonctions Business Intelligence, CRM et Digitalisation.

ITIL : Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information ; ensemble d'ouvrages de bonnes pratiques relatives au management des Systèmes d'Information.

Jive : Solution propriétaire de réseaux sociaux d'entreprise appartenant à Jive Software Corporation (jivesoftware.com).

KM : Knowledge Management – gestion des connaissances.

Knowledge Manager : Responsable de la gestion des connaissances.

MOA : Maîtrise d'Ouvrage – elle porte un besoin dont un va définir le cahier des charges, l'objectif, le calendrier et le budget.

² http://fr.wikipedia.org/wiki/Capitalisation_des_connaissances

MOE : Maîtrise d'œuvre – elle réalise un projet conformément aux exigences de la MOA.

OBS : Orange Business Services – Branche entreprise d'Orange SA.

OCB : Orange Cloud for Business – Unité d'Affaire Stratégique de Orange Business Services spécialisée dans l'Infrastructure as a Service.

RSE : Réseaux Sociaux d'Entreprise.

Socialisation : Stratégie d'échange de connaissances basée sur la communication entre individus experts sur une thématique.

Vibe : Instance de la solution de RSE Jive dédiée à Orange Business Services, outil déployé dans cette étude.

Introduction

En octobre 2013, Stéphane Richard, PDG d'Orange déclarait vouloir faire de son entreprise « le premier opérateur télécom de l'ère Internet »³. Pour ce faire, il annonçait une grande campagne de « digitalisation de l'entreprise » aussi bien en interne qu'avec ses clients. Cette politique a par exemple pris forme en 2014 au niveau de l'entreprise grâce aux « Digital Awards » qui récompensent les meilleures initiatives digitales au sein du groupe.

Les technologies de collaborations digitales en entreprise, aussi appelées Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE) ou entreprise 2.0 (Poncier 2012)⁴, apparaissent aujourd'hui comme une véritable opportunité pour les entreprises qui disposent d'une multitude de nouveaux outils pour leur permettre de collaborer à distance et de partager leurs savoirs sur des plateformes communes.

On remarque cependant que s'il y a une grande volonté de développement de ces technologies de la part des dirigeants d'entreprises, comme nous le montre la déclaration de Stéphane Richard, l'implémentation de réseaux collaboratifs se heurte à une réelle résistance de la part d'une partie des employés, comme le suggère Poncier dans son livre « les réseaux sociaux d'entreprise » (Poncier 2012). Résistance d'autant plus justifiée qu'un grand nombre d'initiatives RSE en entreprise se sont soldées par un échec. L'exemple du réseau social interne à Orange Plaza est un exemple d'initiative de RSE peu adapté aux besoins de

³ Cuny, Delphine. *Orange se rêve en « premier opérateur télécom de l'ère Internet »*, La Tribune. 16 10 2013. Accès le 3 3 2014. <http://www.latribune.fr/technos-medias/20131016trib000790999/orange-se-reve-en-premier-operateur-telecom-de-l-ere-internet-.html>.

⁴ Poncier, Anthony. 2012. *Les réseaux sociaux d'entreprise*. Paris : Diateino.

collaboration business. Les premières initiatives n'ayant pas répondu aux attentes de collaborateurs, ces derniers sont parfois réticents à investir leur temps dans de nouvelles initiatives de ce type (Gilles 2014)⁵.

Bien que l'investissement dans les nouvelles technologies de communication soit devenu indispensable pour les entreprises (Jourdan, Laurent et Pacitto 2011)⁶, leur valeur ajoutée est souvent mal comprise par les managers et sponsors internes, tout comme la manière d'aborder l'utilisation de ces nouveaux outils.

Une stratégie souvent abordée est celle de donner à des « Community Managers » internes ou « Knowledge Managers » la fonction d'animation de ces outils professionnels (Poncier 2012), de la même manière que les entreprises utilisent des « Community Managers » pour l'animation de leurs réseaux sociaux externes (Maffesoli 1996)⁷.

Or, ces usages montrent rapidement leurs limites et de nombreuses entreprises ayant investi sur des RSE font maintenant marche arrière tout comme pour Garnier (Marque de L'Oréal) à qui des analystes ont prédit que 80 % de leurs projets RSE « n'apporteraient pas les bénéfices escomptés en raison d'une démarche managériale inappropriée et du primat donné à la technologie » (Moracchini 2013)⁸.

Face à ce constat, une équipe KM en charge du développement d'un RSE se doit de définir une stratégie lui permettant d'optimiser la valeur qu'elle va tirer d'un RSE. Aussi, une question s'est posée au sein de notre équipe⁹, responsable de la gestion des connaissances à Orange Cloud for Business, dans le cadre du développement de notre outil collaboratif :

Quelles stratégies une équipe de Knowledge Management doit-elle adopter afin de s'assurer la réussite d'un projet de déploiement d'outils de collaboration 2.0 ?

Dans ce mémoire, nous tenterons de répondre en partie à cette question

⁵ Gilles, interviewer par Thibault Linte. 2014. *Entretien avec le responsable de l'équipe DIMO* (08 07).

⁶ Jourdan, P, F. Laurent, et J.-C Pacitto. 2011. *A nouveaux consommateurs, nouveau marketing : zoom sur le conso'battant*. Paris : Dunod.

⁷ Maffesoli, M. 1996. « The time of the tribes : The decline of individualism in Mass Society. »

⁸ Moracchini, Stéphane. 2013. *Réseau social d'entreprise : rétro-pédalage chez Gartner*. 12 04. Accès le 03 03, 2014. <http://www.collaboratif-info.fr/edito/reseau-social-d-entreprise-retro-pedalage-chez-gartner>.

⁹ L'équipe DIMO, rattachée à la DSI d'Orange Cloud for Business, est responsable de la gestion des connaissances, de la Business Intelligence et du CRM de l'entité.

en prenant l'exemple de la gestion des connaissances dans une entité d'Orange Cloud for Business : OCB.

Nous traiterons pour ce faire :

1. Des enjeux du Knowledge Management et des outils de collaboration 2.0, plus particulièrement des RSE.
2. De la situation particulière du KM à OCB.
3. D'options méthodologiques possibles pour le déploiement de RSE.
4. De l'analyse d'une approche de déploiement axée principalement sur la collaboration documentaire et l'usage intensif de l'outil dans le cas d'OCB.
5. De préconisations opérationnelles à prendre en compte aussi bien dans le choix de la méthodologie à adopter que dans les bonnes pratiques de déploiement.

A. DESCRIPTION DES CONCEPTS

1. DEFINITIONS ET ENJEUX DU KNOWLEDGE MANAGEMENT

Dans l'économie de l'immatériel actuelle, la connaissance est une ressource stratégique (Gilles 2014)¹⁰.

Afin de la structurer, une fonction est apparue dans les années 90 : le Knowledge Management, qui a pour missions principales :

- L'archivage,
- La gestion de systèmes de données,
- L'administration des espaces documentaires.

Au sein d'une entreprise, il est important de gérer deux types de connaissances (Nonaka et Takeuchi 1995)¹¹:

- La connaissance tacite. Difficilement formalisable, c'est ce que les employés savent mais ont du mal à transcrire. On distingue alors deux volets :

- Cognitif : schémas, croyances (avoir du flair sur le marché,...),
- Technique : savoir-faire manuel.

- La connaissance explicite. Elle est facilement formalisable, et donc facilement transmissible sous forme de documents.

Un savoir tacite est un savoir qui n'a pas encore été formalisé¹².

¹⁰ Gilles, interviewer par Thibault Linte. 2014. *Entretien avec le responsable de l'équipe DIMO* (08 07)

¹¹ Nonaka, I, et H Takeuchi. 1995. *The Knowledge – Creating Company*. OUP USA.

¹² Gestion des Connaissances.be s.d. Accès le 11 08, 2014.
<http://www.gestiondesconnaissances.be/explicite.php>

La gestion des connaissances recouvre généralement une très grande partie de la connaissance explicite de l'entreprise. Elle utilise pour cela de la recherche active d'informations, mais aussi de la recherche passive sous forme de flux automatiques. Une fois ces informations recueillies, elle devra créer un environnement propice à la recherche facilitée de cette information par les employés de l'entreprise afin d'augmenter la connaissance collective.

Nous noterons ici que cette activité documentaire ne permet pas un transfert efficace des données tacites dans l'entreprise, car aucun élément non écrit n'est alors capitalisé ou partagé entre les collaborateurs (Nonaka et Takeuchi 1995).

Ainsi, le gestionnaire de connaissances se retrouvera face à deux enjeux majeurs (Prax 2003)¹³:

1. Gérer au mieux le savoir actuel de l'entreprise :
 - a. Diffuser la connaissance disponible aux collaborateurs qui en ont besoin.
 - b. Stocker la connaissance actuelle en vue de besoins futurs.
 - c. S'assurer de la non-obsolescence de l'information et de son exhaustivité.
2. Créer de nouvelles connaissances collectives, le plus souvent par translation d'une connaissance tacite à une connaissance formalisée.

Partant de ces enjeux, on peut distinguer deux approches distinctes de gestion de la connaissance.

– L'approche par la codification, centrée sur la formalisation et la classification des connaissances, choisie ici par l'entité.

– L'approche par la socialisation (appelée ici KM 2.0), qui met l'accent sur l'intensification des contacts entre individus.

2. DEFINITION ET ENJEUX DES RESEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE

« Réseau social regroupant les membres d'une même organisation qui a pour vocation d'encourager et de favoriser la collaboration, l'interaction, le travail en équipe, l'entraide, le partage, l'échange et la communication horizontale » (L'ADN s.d.)¹⁴.

Les réseaux sociaux d'entreprise (ou RSE) sont des « espaces virtuels où le partage de données et la discussion sont au cœur du concept. » (Rigault

¹³ Prax, Jean Yves. 2003. Manuel du Knowledge Management 2ème édition. Paris : Dunod.

¹⁴ L'ADN. s.d. RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISE (RSE). Accès le 06 09, 2015.

<http://www.ladn.eu/definitions-marketing/reseau-social-entreprise-rse,303.html>.