

Des réseaux humains aux réseaux sociaux d'entreprise (et retour)

Par Christophe Deschamps

Article écrit pour introduire le dossier « Le défi des réseaux sociaux d'entreprise » paru dans Veille magazine n°121

«Beaucoup d'entreprises ayant créé un département centralisé d'intelligence économique ont échoué dans leur démarche. Il s'avère que les capacités de comprendre et de savoir liées à l'intelligence économique se diffusent de façon informelle et s'apparentent à un processus. L'action d'une structure centralisée ne produit pas l'intensité de connaissances suffisantes pour l'appréhension effective d'environnements complexes, ni ne permet sa diffusion rapide. »

Vous pensez que vous venez de lire une partie de l'argumentaire marketing d'un des éditeurs présenté dans ce numéro spécial réseaux sociaux d'entreprises ? Vous avez tort. Il s'agit d'un extrait du rapport Martre « Intelligence économique et stratégie des entreprises » publié en 1994. Il nous rappelle qu'à cette époque le responsable de veille devait compter en premier lieu sur son réseau de « capteurs » humains, c'est-à-dire être capable de l'étendre, de le faire vivre et de l'animer grâce à quelques tactiques de communication et pas mal d'entregent. 1994 c'était aussi l'année où le premier fournisseur d'accès internet (FAI) ouvrait en France. Internet progressait lentement mais, bravant les obstacles que France Telecom et les pouvoirs publics multipliaient pour protéger le Minitel, il finirait par s'immiscer définitivement dans les organisations à l'aube du XXIème siècle et par y tenir une place qui évolue depuis autour de trois axes :

- Internet comme outil d'influence au service de la stratégie offensive des organisations : du *buzz marketing* à la déstabilisation de la concurrence par attaque informationnelle en passant par l'e-réputation.
- Internet comme source d'information pour les services de veille.
- Le protocole TCP-IP sur lequel il repose, utilisé en interne pour créer des intranets et amener ainsi vers plus de communication, de collaboration et de coopération, avec comme objectif l'entreprise apprenante, condition *sine qua non* de l'entreprise agile.

Vers l'intelligence collective

Ce dernier axe évolue à grande vitesse sous l'effet des réseaux sociaux d'entreprise (RSE). Jusqu'à l'an dernier, lorsqu'on évoquait le sujet on parlait plutôt de blogs, wikis, outils de microblogging et réseaux sociaux tout court. Le terme « réseaux sociaux d'entreprise » semble toutefois s'être fixé durant l'année 2010 et recouvre une réalité différente puisqu'il n'est plus simplement juxtaposé aux outils cités ci-dessus mais les a, en quelque sorte, phagocyté. Logique puisque c'est ici que l'individu vient créer le profil détaillé susceptible de servir de pivot à tous les autres, notamment en terme d'identification et de gestion de ses droits.

Dit ainsi on pourrait croire à une version renouvelée des outils de gestion des connaissances, sauf qu'il n'en est rien. Première différence notable : les outils type RSE ne sont pas issus du monde des éditeurs de logiciels pour l'entreprise mais de la grande vague du web 2.0¹, avec pour modèle un

¹ Cf. C. Deschamps. Web 2.0, de quoi parle-t-on. Veille Magazine . Novembre 2005.

Facebook, un LinkedIn ou un Viadeo, mâtinés de Twitter. Or que constate t-on ? Qu'initialement, ces services ont souvent été conçus soit par un développeur isolé ayant plaisir à innover et à démontrer ainsi son savoir-faire, soit pour permettre aux individus de mettre en valeur ce qu'ils sont, et bien souvent les deux à la fois. Ici la démarche du développeur et l'objectif assigné au service vont dans le même sens, celui de l'égo. Est-ce un mal ? Non, c'est une chance ! Depuis quand un employé collabore t-il avec ses collègues pour le simple plaisir de collaborer ? La dynamique individuelle, depuis longtemps analysée par Maslow, fait qu'il a besoin de mettre en avant ses idées et en attend de la reconnaissance, or, avec les RSE chaque action qu'il effectue dans le système est rattachée à son profil. Servir l'individu au niveau de ses besoins personnels (mettre en avant son expertise, l'aider à identifier l'expert interne, l'information utile,...) est donc l'un des principes sur lequel les RSE sont bâtis et c'est tant mieux.

L'informel comme levier de différenciation

Une fois dit cela on n'a toutefois pas épuisé le sujet. Il faut en effet passer d'une simple addition d'égos à une intelligence collective en actes. Or, les RSE renouvellent le genre de manière efficace. L'un des problèmes majeurs des outils de KM de première génération venait en effet de la nécessité pour un employé de dupliquer l'information : j'envoie le fichier par email à mon groupe projet puis je l'enregistre dans le système de KM de l'entreprise. Cela assurait en général qu'il passerait presque tout son temps à travailler par email et quasiment pas à partager l'information en faisant des retours à l'organisation². Certains des outils intégrés dans les RSE, tels les wikis, règlent le problème en permettant à la fois de rédiger un texte, de le stocker et de notifier son existence ou sa modification à son groupe projet. Ils évitent ainsi la dispersion dans les boîtes aux lettres personnelles et la multiplication des versions. Conséquence de ce fonctionnement : en laissant vivre ainsi l'information les RSE deviennent les réceptacles de bribes d'informations potentiellement riches car renfermant le fameux « informel » évoqué dans le rapport Martre : questions, réponses, commentaires, notes, éléments de synthèse, tout cela relié aux individus, experts reconnus ou en devenir, qui les ont émis. Comprendons bien que ces systèmes signent l'arrêt de mort du *knowledge management* tel qu'on le concevait jusqu'à maintenant. Lorsqu'on utilise un RSE on n'a pas besoin de « faire du KM », on fait son travail habituel et on laisse le système capitaliser, classer, indexer, signaler à qui aura mis en place des alertes adéquates, etc. L'informel a ainsi tout loisir de devenir un élément différenciant fort.

Des pratiques de veille renouvelées

En terme de veille les RSE bouleversent également les choses puisqu'ils permettent à chaque employé d'enregistrer les résultats de sa veille personnelle et de la partager facilement et selon des modalités variées (avec un collègue, son service, un groupe projet, une communauté de pratique,...). Certains responsables de veille pourront craindre, à juste titre, que cette veille qui, nécessairement, « colle » au plus près des besoins des utilisateurs, vienne créer un dispositif parallèle concurrençant l'existant. Ils devront donc prendre l'initiative en lançant eux-mêmes ces projets ou en s'y rattachant au plus tôt. Mais ils devront surtout renouer avec la fonction d'animation de réseaux de capteurs humains, un terme qu'on aurait presque envie de mettre entre guillemets tant il sonne bizarrement après 10 années de veille « tout-internet » (ou presque). Cette fonction a entre temps été rebaptisée *community manager* et désigne plutôt les relations avec les clients ou clients potentiels. Pourtant,

² Distinction entre activités *in the flow* et *above the flow* proposée par Michael Idinopoulos.

une fois orientée vers l'interne, il s'agit bien du même portefeuille d'activités relationnelles déjà évoquées au début de cet article. On fera donc moins de veille à l'intérieur de la cellule de veille (un terme qui en dit long) qu'en s'ouvrant aux professionnels de l'organisation et en essayant de tirer parti du flux de leurs interactions avec le système. On exploitera également les experts connectés pour nous aider à analyser au plus vite les données remontées et à les traduire en décisions/actions. Ainsi « *la pratique de l'intelligence économique permet(tra) non pas de réduire la complexité, mais de l'appréhender de telle sorte que les liens essentiels entre des individus, des événements et des technologies soient mis en évidence.* », dicit à nouveau le rapport Martre...

Toutefois, un tel dispositif ne fonctionnera à plein régime que sous certaines conditions : tirant partie d'individus qui acceptent de jouer le jeu de la collaboration, il devra s'accompagner de processus d'animation très humains et d'un management qui devra l'être autant... Collaboratif et contrainte ne feront jamais bon ménage.