



**HAL**  
open science

## Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise : le cas du service de veille stratégique du groupe Yves Rocher

Sylvie Bourdier

### ► To cite this version:

Sylvie Bourdier. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise : le cas du service de veille stratégique du groupe Yves Rocher. domain\_shs.info.conf. 2007. mem\_00000647

**HAL Id: mem\_00000647**

**[https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00000647](https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000647)**

Submitted on 28 May 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS  
INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION

MEMOIRE pour obtenir le  
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD  
niveau I

présenté et soutenu par

*Sylvie Bourdier*

le 14 novembre 2007

Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de  
l'information dans l'entreprise :

Le cas du service de veille stratégique du groupe Yves  
Rocher

Jury :  
Claudine Masse  
Soizick Monfort

**Cycle supérieur Promotion XXXVII**

*A mes collègues de l'INTD, sans qui cette année n'aurait pas eu la même saveur ; à Benjamin, pour son soutien sans faille et sa patience ; et bien sûr à Boubou.*

# Remerciements

Je souhaite remercier Mme Soizick Monfort ainsi que toute l'équipe du service Etudes et Prospectives pour leur accueil et leurs conseils tout au long de mon stage.

Je remercie Mme Claudine Masse pour sa disponibilité, son soutien, et ses conseils, qui m'ont aidée à faire progresser ma réflexion.

Je souhaite aussi remercier toutes les personnes qui m'ont accordé un entretien. Merci notamment à M. Xavier Aucompte pour sa disponibilité et son ouverture d'esprit.

Je remercie également tous ceux que je n'ai pas rencontrés (Olivier Ertzscheid, Hervé Le Crosnier, Bertrand Duperrin, Fred Cavazza) mais qui m'ont accompagnée tout au long de l'année et m'ont enrichie de leurs réflexions.

Un grand merci aux professeurs et à toute l'équipe de l'INTD, en particulier à Mme Nadia Rais.

Un grand merci enfin à mes collègues de l'INTD pour cette année passée ensemble, à mes amis et à ma famille.

# Notice

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise : le cas du service de veille stratégique du groupe Yves Rocher. Mémoire titre professionnel de niveau 1, INTD, 2007.

Dans quelle mesure les pratiques collaboratives liées au web 2.0 peuvent-elles améliorer la circulation et le partage de l'information dans l'entreprise ? Après avoir rappelé la définition et les enjeux du web 2.0 pour l'entreprise et pour la veille, ce mémoire étudie, dans le contexte particulier du service de veille stratégique du groupe Yves Rocher, comment se servir au mieux de ces pratiques pour mettre en place une communauté d'échange. Pour en faciliter l'application, il développe des préconisations et propose différents scénarios de mise en oeuvre.

VEILLE ; VEILLE STRATEGIQUE ; INTELLIGENCE ECONOMIQUE ; WEB 2.0 ; ENTREPRISE ; PARTAGE DE L'INFORMATION ; TRAVAIL COLLABORATIF ; GESTION DES CONNAISSANCES ; RESEAU HUMAIN ; ETUDE DE FAISABILITE ; YVES ROCHER

# Table des matières

<b><u>INTRODUCTION.....</u></b>	<b><u>12</u></b>
---------------------------------	------------------

<b><u>PREMIERE PARTIE : EN QUOI LES PRATIQUES LIEES AU WEB 2.0 PEUVENT-ELLES INFLUER SUR LA CIRCULATION DE L'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE ? .....</u></b>	<b><u>15</u></b>
--	------------------

<b><u>1 QU'EST-CE QUE LE WEB 2.0 ? .....</u></b>	<b><u>16</u></b>
--	------------------

<b>1.1 UNE DEFINITION PROBLEMATIQUE .....</b>	<b>16</b>
---	-----------

1.1.1 UN FLOU GENERALISE.....	16
-------------------------------	----

1.1.2 LES ORIGINES DU TERME .....	16
-----------------------------------	----

<b>1.2 DES EVOLUTIONS TECHNIQUES, DES PRATIQUES NOUVELLES ET DE NOUVEAUX PARADIGMES ECONOMIQUES .....</b>	<b>18</b>
---	-----------

1.2.1 UNE REVOLUTION TECHNOLOGIQUE ?.....	18
---	----

1.2.2 DES OUTILS QUI CRISTALLISENT CES CHANGEMENTS.....	19
---	----

1.2.3 DE NOUVELLES PRATIQUES .....	22
------------------------------------	----

1.2.4 IMPLICATIONS ECONOMIQUES .....	26
--------------------------------------	----

<b>1.3 UN LIEU DE TENSION ENTRE L'INDIVIDU ET LA COMMUNAUTE .....</b>	<b>27</b>
---	-----------

1.3.1 UNE FRONTIERE ENTRE LA SPHERE PUBLIQUE ET LA SPHERE PRIVEE DE PLUS EN PLUS FLOUE	27
--	----

1.3.2 DES PRATIQUES COLLABORATIVES FONDEES SUR UNE REAFFIRMATION DES INTERETS PERSONNELS.....	28
---	----

1.3.3 LA PARTICIPATION, TALON D'ACHILLE DU WEB 2.0 ?.....	29
---	----

<b><u>2 L'ENTREPRISE 2.0 : L'ENTREPRISE, UNE COMMUNAUTE VIRTUELLE COMME UNE AUTRE ? .....</u></b>	<b><u>32</u></b>
---	------------------

<b>2.1 LA SOCIETE DE L'INFORMATION EST ENTREE DANS L'ENTREPRISE.....</b>	<b>32</b>
--	-----------

2.1.1 L'ECONOMIE DE LA CONNAISSANCE.....	33
--	----

2.1.2	L'EMERGENCE DU KNOWLEDGE MANAGEMENT .....	33
2.1.3	LE RENVERSEMENT DU ROLE DE L'ENTREPRISE FACE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION .....	34
2.1.4	DES BARRIERES DE PLUS EN PLUS POREUSES.....	34
<b>2.2</b>	<b>QU'EST-CE QUE L'ENTREPRISE 2.0 ? .....</b>	<b>35</b>
2.2.1	UNE DEFINITION AUSSI FLOUE QUE CELLE DU WEB 2.0 .....	35
2.2.2	LES GAINS .....	35
<b>2.3</b>	<b>OBJECTIF PARTAGE : INFORMATION OU CONNAISSANCE ? .....</b>	<b>37</b>
2.3.1	L'INFORMATION.....	37
2.3.2	LA CONNAISSANCE .....	38
<b>2.4</b>	<b>UNE IDENTITE COLLECTIVE A REINVENTER.....</b>	<b>39</b>
2.4.1	UNE ORGANISATION 2.0 ?.....	39
2.4.2	ET DES SALAIRES 2.0 ?.....	42
2.4.3	D'AUTRES FACTEURS A PRENDRE EN COMPTE.....	43
<b>3</b>	<b><u>VEILLE ET WEB 2.0 .....</u></b>	<b><u>44</u></b>
<b>3.1</b>	<b>L'IMPACT DES PRATIQUES LIEES AU WEB 2.0 SUR LES PROBLEMATIQUES DOCUMENTAIRES .....</b>	<b>45</b>
3.1.1	UN PRODUIT DOCUMENTAIRE ET UNE RESSOURCE : UN STATUT AMBIGU .....	45
3.1.2	UNE MODIFICATION DE LA RELATION A L'USAGER .....	45
<b>3.2</b>	<b>VERS UNE VEILLE COLLABORATIVE ? .....</b>	<b>48</b>
3.2.1	LE CARACTERE SPECIFIQUE DE L'INFORMATION DE VEILLE.....	48
3.2.2	LE PARTAGE DE L'INFORMATION COMME LEVIER DE PERFORMANCE ? .....	49
<b>3.3</b>	<b>LA MISE EN PLACE D'UNE VEILLE COLLABORATIVE .....</b>	<b>51</b>
3.3.1	LE SERVICE DE VEILLE COMME MEMBRE DE LA COMMUNAUTE ET EN MEME TEMPS POLE DE REDISTRIBUTION DE L'INFORMATION .....	51
3.3.2	QUEL STATUT POUR CETTE COMMUNAUTE ?.....	52
<b>4</b>	<b><u>PARTAGER... ET APRES ? .....</u></b>	<b><u>54</u></b>
<b>4.1</b>	<b>UNE PRODUCTION COLLECTIVE OU UNE ACCUMULATION DE PRODUCTIONS INDIVIDUELLES ?.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2</b>	<b>FERTILISER OU CAPITALISER ? .....</b>	<b>55</b>
4.2.1	FERTILISER : LE ROLE CENTRAL DE L'ANIMATEUR.....	55
4.2.2	CAPITALISER : LE ROLE CENTRAL DU RETRAITEMENT DES INFORMATIONS .....	56

<b>4.3 « PEUT-ON MANAGER CE QUI NE PEUT L’ETRE ? » UNE NOUVELLE FORME DE KNOWLEDGE MANAGEMENT EST-ELLE A INVENTER? .....</b>	<b>57</b>
--	-----------

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DU TERRAIN : QUEL CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE ? .....** **59**

**1 PRESENTATION DU CONTEXTE DE REALISATION .....** **60**

<b>1.1 LE GROUPE YVES ROCHER .....</b>	<b>60</b>
<b>1.2 LE SERVICE DE VEILLE STRATEGIQUE GROUPE .....</b>	<b>61</b>
<b>1.3 LA MISSION .....</b>	<b>61</b>

**2 ANALYSE DE L’ENVIRONNEMENT .....** **63**

<b>2.1 ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL.....</b>	<b>63</b>
2.1.1 TUTELLES.....	63
2.1.2 CONCURRENTS ET PARTENAIRES .....	63
<b>2.2 LA CONJONCTURE : LES FACTEURS A PRENDRE EN COMPTE POUR LA REALISATION DE LA MISSION.....</b>	<b>64</b>
2.2.1 L’IMPACT DE L’ORGANISATION DU GROUPE SUR LA CIRCULATION DE L’INFORMATION .....	65
2.2.2 LA RENOVATION DE L’INTRANET.....	65

**3 ANALYSE DE L’EXISTANT .....** **69**

<b>3.1 L’OFFRE DU SERVICE DE VEILLE.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2 LE PARTAGE DE L’INFORMATION DANS L’ENTREPRISE.....</b>	<b>70</b>
3.2.1 LES MOYENS A LA DISPOSITION DES SALARIES.....	70
3.2.2 LES DYNAMIQUES D’ECHANGE D’INFORMATION .....	71

**4 ANALYSE DU PUBLIC .....** **73**

<b>4.1 LES UTILISATEURS ACTUELS DU SERVICE DE VEILLE : UN PUBLIC ADAPTE A LA MISE EN PLACE D’UNE COMMUNAUTE DE VEILLE ? .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2 IDENTIFICATION DES BESOINS.....</b>	<b>74</b>
<b>4.3 IDENTIFICATION DES ATTENTES.....</b>	<b>74</b>

**TROISIEME PARTIE : METTRE EN PLACE UNE COMMUNAUTE DE VEILLE  
AU SEIN DU GROUPE YVES ROCHER : SCENARIOS DE MISE EN ŒUVRE .... 76**

**1 EXPERIENCES D'AUTRES SOCIETES ..... 77**

**1.1 ETUDES DE CAS ENTREPRISE ..... 77**

1.1.1 DASSAULT SYSTEMES ..... 77

1.1.2 ATOS ORIGIN ..... 78

1.1.3 SOCIETE LAMBDA ..... 78

**1.2 COMMUNAUTES D'ECHANGE LIEES A LA VEILLE ..... 79**

1.2.1 VEILLE INFO TOURISME..... 79

1.2.2 ECRANS DE VEILLE EN EDUCATION..... 81

**2 PRECONISATIONS POUR LA MISE EN PLACE D'UNE COMMUNAUTE DE  
VEILLE ..... 83**

**2.1 MISE EN PLACE DE LA COMMUNAUTE..... 83**

**2.2 FONCTIONNEMENT ..... 85**

**2.3 CONTENU ..... 87**

**3 SCENARI DE MISE EN OEUVRE ..... 89**

**3.1 S'APPUYER SUR UN DES PRODUITS DIFFUSES PAR LA VEILLE POUR AMORCER UNE  
DYNAMIQUE D'ECHANGE D'INFORMATION..... 89**

**3.2 UTILISER UNE COMMUNAUTE D'ECHANGE EXISTANTE ET S'EN SERVIR DE GROUPE  
PILOTE POUR LA CONSTITUTION D'UN RESEAU DE VEILLE..... 91**

**3.3 IDENTIFIER LE RESEAU DE VEILLEURS INFORMELS ET LES ASSOCIER AU SEIN D'UNE  
COMMUNAUTE..... 92**

**CONCLUSION ..... 94**

**BIBLIOGRAPHIE..... 96**

**ANNEXES ..... 110**

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise.  
Octobre 2007.

<b>ANNEXE 1 GUIDE D'ENTRETIEN.....</b>	<b>111</b>
<b>ANNEXE 2 SCHEMA DE FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNAUTE D'ECHANGE VEILLE INFO TOURISME.....</b>	<b>112</b>
<b>ANNEXE 3 CHARTE DES VEILLEURS DE LA COMMUNAUTE D'ECHANGE VEILLE INFO TOURISME .....</b>	<b>113</b>

## Liste des tableaux

TABLEAU N°1 : AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE L'UTILISATION DES TAGS PAR RAPPORT A UN VOCABULAIRE CONTROLE.....	47
TABLEAU N°2 COMPARAISON DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE AVEC DIFFERENTES FORMES D'ORGANISATION .....	52
TABLEAU N° 3 L'OFFRE DU SERVICE DE VEILLE .....	69

## Liste des figures

FIGURE N° 1 : L'ENTRENET .....	25
FIGURE N°2 : L' « ECHELLE DE PARTICIPATION » DU WEB 2.0.....	30

# Introduction

Mutation des modes de communication, des échanges d'information, de l'accès à la connaissance ... le développement des Technologies de l'Information et de la Communication a considérablement modifié notre rapport à l'information et notre façon d'y accéder. Dans ce contexte, l'émergence du "web 2.0" apparaît comme un nouveau bouleversement majeur. Symbolisé par quelques applications phares, comme Youtube, Wikipedia, MySpace ou encore les blogs, le web 2.0 regroupe en réalité un ensemble de pratiques considérées comme nouvelles. Toutes sont basées sur le retour de l'internaute au cœur des dynamiques de production et d'échange de contenu. Celui-ci peut désormais publier lui-même du contenu, mais aussi l'enrichir, le modifier et surtout le partager avec d'autres, au sein de réseaux ou de communautés.

Ces évolutions prennent un sens tout particulier pour l'entreprise. Dans un contexte marqué par une concurrence mondiale exacerbée et une logique d'innovation poussée à l'extrême, l'entreprise doit gérer des flux d'information de plus en plus nombreux. Elle cherche, dans cette économie de la connaissance, à valoriser le capital immatériel qu'elle détient. Le partage de l'information, mais aussi sa redistribution au sein de l'entreprise constituent donc des enjeux majeurs. C'est particulièrement le cas pour l'information de veille, dont la diffusion peut influencer sur la stratégie de l'entreprise.

Le web 2.0 semble offrir à l'entreprise de nouvelles possibilités, liées à la constitution de réseaux d'échanges ou à la mise en place de pratiques de coopération. Il permettrait ainsi de faciliter non seulement la collecte de l'information de veille détenue par les collaborateurs mais aussi sa diffusion.

Ce sont ces nouvelles possibilités que le service de veille du groupe Yves Rocher nous a chargé d'étudier : dans quelle mesure les pratiques liées au web 2.0 peuvent-elles faciliter la circulation de l'information dans l'entreprise? Comment construire une communauté d'échange liée à la veille ?

L'entreprise n'est pas l'Internet : son organisation, son fonctionnement sont-ils compatibles avec le modèle de partage proposé par le web 2.0 ?

Par ailleurs, en donnant à l'internaute le moyen d'annoter, de classer, ou de modifier du contenu, le web 2.0 bouleverse le métier des documentalistes. Comment ces nouvelles pratiques sont-elles, en entreprise, conciliables avec des problématiques documentaires ?

Enfin comment valoriser au mieux l'information ainsi échangée : son exploitation ne suppose-t-elle pas la mise en œuvre d'un projet de gestion des connaissances ?

On s'attachera dans une première partie à définir ce qu'est le web 2.0 et à en montrer les enjeux et apports tant pour l'entreprise que pour un service de veille. On se demandera en quoi les pratiques collaboratives liées au web 2.0 modifient les pratiques de communication et la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

Une seconde partie étudiera le contexte particulier du groupe Yves Rocher. Elle nous permettra de voir comment adapter notre problématique au terrain étudié.

Enfin, nous ferons des préconisations et identifierons plusieurs scénarios de mise en œuvre d'une communauté de veille. Nous nous appuierons pour cela sur les deux parties précédentes ainsi que sur l'analyse de cas concrets de mise en place de pratiques collaboratives dans un contexte professionnel.

Afin de rendre la lecture de ce mémoire plus aisée, nous avons employé les codes de lecture suivants :

- Les chiffres entre crochets renvoient aux références de la bibliographie analytique qui se trouve à la fin de ce mémoire.

- Les notes de pas de page appellent notamment :

la traduction des citations en anglais (entre crochets)

la définition de certains termes techniques

les références des citations qui ne renvoient pas à la bibliographie analytique

la référence précise du billet lorsque nous citons un blog

**Première partie :**  
**En quoi les pratiques liées au**  
**Web 2.0 peuvent-elles influencer sur**  
**la circulation de l'information**  
**dans l'entreprise ?**

# 1 Qu'est-ce que le Web 2.0 ?

---

## 1.1 Une définition problématique

### 1.1.1 Un flou généralisé

“Site 2.0”, “application 2.0”, “ville 2.0”, “culture 2.0”, et même “la première Box 2.0” (publicité Free) .... On peut dire que l’inflation de termes « 2.0 » est symptomatique d’un flou général quant à la nature même de « ce qui a changé » sur le Web. Chaque tentative de définition du terme constitue à la fois un enjeu éditorial et un exercice de style. D’ailleurs aucun internaute ne semble pouvoir le mentionner sans se sentir obligé de se plier à l’exercice. Plusieurs sites ou blogs, comme « Dessine moi le Web 2.0<sup>1</sup> » ont même pour seule vocation d’essayer d’épuiser le lot de définitions possibles.

D’autres, à l’inverse, s’essaient à la définition en miroir. A l’image de Véronique Mesguich, ceux qui ne tentent pas de la définir « positivement » en proposent alors une interprétation en creux : « Mettons d’abord les choses au point : le Web 2.0 n’est pas une (r)évolution ou un concept de dimension technologique » [39, Asselin, Mesguich].

Le Web 2.0 possède aussi ses détracteurs : « Le Web 2.0 est un mythe, le web 2.0 n'existe pas. C'est toujours le même web, avec plus de fonctions collaboratives, plus de tags, plus d'AJAX<sup>2</sup>. » affirme Nova Spivack, de Radar Networks (traduction de Clément Hardouin<sup>3</sup>). Pour Michel Fingerhut<sup>4</sup>, il représente tout simplement «le web comme hégémonie de l’amateurisme».

Au final, les “théoriciens” du concept ne s’accordent que sur une chose : l’avènement du Web 2.0 repose sur le repositionnement de l’utilisateur et de ses relations avec les autres (plutôt qu’avec des contenus ou des machines) au centre de l’Internet.

### 1.1.2 Les origines du terme

Le terme « Web 2.0 » apparaît pour la première fois au cours de l’été 2004 lors d’une séance de “brainstorming” entre Dale Dougherty (co-fondateur de la société d’édition

---

<sup>1</sup> <http://www.deuxzero.com/>

<sup>2</sup> L’AJAX (Asynchronous Javascript and Xml) est un langage informatique très employé dans les applications ou les sites « Web 2.0 ».

<sup>3</sup> HARDOUIN Clément. Web « MoiAussi2.0 » - Détruire le mythe du web 2.0. Fastclemmy.com : web, idées & marketing [en ligne]. 17 novembre 2006 [consulté le 17 août 2007].  
<[http://fastclemmy.com/?viewlog=113\\_detruire-le-mythe-du-web-2-0](http://fastclemmy.com/?viewlog=113_detruire-le-mythe-du-web-2-0)>

<sup>4</sup> Cité par Véronique Mesguich et Laurent Bernat dans le 5 à 7 de l’ADBS intitulé web 2.0. [3, Bernat, Mesguich] BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l’information dans l’entreprise. Octobre 2007.

O'Reilly), Craig Cline (MediaLive) et John Batelle. Il s'agit alors de mettre un mot sur le sentiment commun qu'un changement qualitatif est en train de survenir sur le Web.

Tim O'Reilly est le principal artisan du déploiement de l'expression "Web 2.0" [14, O'Reilly]. Son article intitulé *What Is web 2.0 : Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software* fait de lui un des premiers théoriciens du concept.

De sa définition, on peut retenir les trois principes suivants :

### **1-Tirer parti de l'intelligence collective**

Selon le groupe Intelligence Collective de la FING [34, Groupe Intelligence collective FING] « On appelle Intelligence collective la capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer. Dans la mesure où notre société devient de plus en plus dépendante du savoir, cette faculté collective prend une importance fondamentale. Il existe de nombreuses expériences et visions dans des structures extrêmement variées (public, privé, associatif.) ainsi que dans divers réseaux (libre, blogs, Wi-Fi, Wiki, TV participatives). »

- Qualité et succès des contenus et services sont proportionnels au nombre d'internautes qui y participent ou qui les utilisent. Un service ou une application devra donc atteindre une masse critique d'utilisateurs (un nombre considéré comme suffisant) pour que sa qualité et son succès soient garantis.

- Il faut tenter d'exploiter les possibles humains que recèle potentiellement le Web, et de ces potentialités ne retenir que le meilleur. Ceci est également le principe de l'Open Source, mouvement dont le web 2.0 est l'héritier.

### **2-La fin des cycles de releases<sup>5</sup>**

- Une application ne peut pérenniser sa valeur que si elle est constamment mise à jour. C'est l'exemple de Gmail, dont la capacité de stockage augmente en permanence.

- Les utilisateurs doivent être traités comme des co-développeurs, c'est-à-dire comme principaux acteurs de l'élaboration des applications (et de leur mise à jour). Le cycle d'élaboration se dissocie donc nettement de celui qui prévalait à l'ère du PC. C'est pour cette raison qu'un article de Zdnet concluait, en 2005, que Microsoft ne parviendrait pas à l'emporter face à Google : « Le business model de Microsoft dépend de la remise à niveau

---

<sup>5</sup> Le terme « release » désigne les versions successives d'un même logiciel (et leur mise progressive sur le marché). BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

que chacun fait sur son PC tous les deux ou trois ans. Celui de Google ne dépend que de la capacité des utilisateurs à se servir des nouvelles fonctionnalités qui leur sont proposées.<sup>6</sup> »

### **3-Des modèles de programmation légers**

La simplicité devient le maître mot. Si l'on veut atteindre un nombre suffisant d'utilisateurs, les barrières pour utiliser les outils doivent être très faibles.

L'article de Time O'Reilly a eu le mérite d'éclairer les internautes. Mais au final quasiment tous les lecteurs partagent le sentiment que le nom donné à ce changement est précisément en contradiction avec le changement lui-même : pourquoi en effet désigner ce nouveau Web par le terme de "web 2.0", soit une sorte de web « 2ème version » (à l'identique d'un logiciel). Ce nouveau Web n'a-t-il pas précisément pour caractéristique principale de s'opposer à la logique du logiciel ?

## **1.2 Des évolutions techniques, des pratiques nouvelles et de nouveaux paradigmes économiques**

Le "changement" désigné sous le terme de web 2.0 possède non pas une, mais de multiples dimensions : technologique, sociologique (pratiques et usages) et économique [10, Guillaud ; 12, Le Crosnier].

### **1.2.1 Une révolution technologique ?**

Les outils constituent certes un moyen commode de désigner le web 2.0, mais ce n'est pas dans les outils que se trouve le cœur du changement. Comme le signale V. Mesguich [39, Asselin, Mesguich], les langages informatiques et applications (notamment les API<sup>7</sup>) utilisés par ce que l'on appelle le web 2.0 n'ont rien de révolutionnaire : « Pour se structurer en réseau de base de données et services collaboratifs, le web 2.0 utilise donc des technologies matures, âgées de 5 à 10 ans pour la plupart ». En d'autres termes, aucune des technologies sur lesquelles s'appuie le Web 2.0 n'est née en même temps que lui. Elles ont au contraire été inventées lors du « web 1.0 ». Ce qui est original c'est la façon de les utiliser et surtout de les combiner entre elles. Ainsi Ajax (Asynchronous Javascript and Xml) est considéré comme une des technologies phares du web 2.0. Il utilise en fait (comme son nom l'indique) des langages préexistants : XHTML et CSS, DOM pour l'affichage dynamique, XML et XSLT pour l'échange de données, et Javascript qui lui-même combine tous ces langages.

---

<sup>6</sup> WAINWRIGHT Phil. Why Microsoft can't best Google. ZDNet [en ligne]. 24 août 2005 [consulté le 20 août 2007]. <<http://blogs.zdnet.com/SAAS/?p=13>>

<sup>7</sup> « Interface de programmation permettant à un utilisateur de développer des applications conviviales. De nombreux sites classiques ou Web 2.0 proposent des API pour intégrer automatiquement leur contenu à d'autres sites » [39, Asselin, Mesguich]

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

Les technologies utilisées dans le cadre du web 2.0 ne correspondent donc pas à une révolution. Malgré tout, il y a bien une évolution technologique aux fondements du web 2.0 : comme le montre A. Mac Afee<sup>8</sup> un « renversement philosophique » a eu lieu, en l'occurrence un recentrage sur l'utilisateur et la simplicité [24, Mc Afee] :

« As technologists were building the new platforms they were also rethinking their roles, and making a fundamental philosophical shift. Instead of imposing their own ideas about how the platforms should be structured, they started working hard to avoid such imposition, and to build tools that let structure emerge <sup>9</sup>».

Ce qu'il y a d'original ici, c'est que l'évolution réside non pas dans les systèmes eux-mêmes mais dans la façon de les concevoir et de prendre en compte le rôle de l'utilisateur à leur égard. Cette évolution est le témoignage d'un mouvement profond dont les autres manifestations ont été l'Open Source ou les archives ouvertes.

### 1.2.2 Des outils qui cristallisent ces changements

C'est au départ à travers eux que l'on a cerné ce qu'était le Web 2.0 et c'est encore souvent par eux qu'on le définit. Cristallisant des nouvelles pratiques encore floues, ils ont servi d'intermédiaires concrets pour identifier le basculement.

On se limite ici aux outils et applications qui nous semble rentrer dans le cadre du partage d'information en entreprise.

#### 1.2.2.1 Le wiki

Le mot vient de l'hawaïen « wiki wiki », qui signifie « rapide » ou « informel ». Le wiki est un site Web dynamique permettant à tout individu d'en modifier les pages à volonté. Comme le blog et les autres applications web 2.0, son succès tient au fait que son alimentation ne requiert aucune compétence technique particulière. Le wiki est un outil centré autour du développement d'un texte ou d'un document. Il a pour objectif principal de mutualiser des connaissances. Sa structure est, en général, constituée d'un plan de classement. Malgré tout, et contrairement au blog, le wiki grossit souvent de manière désordonnée. L'exemple de wiki le plus connu est bien entendu celui de l'Encyclopédie en ligne gratuite Wikipedia. En entreprise, les applications des wikis sont multiples. On peut citer l'édification d'"encyclopédies métiers".

---

<sup>8</sup> The trends underlying enterprise 2.0. 24 mars 2006 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <[http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty\\_amcafee\\_v3/the\\_three\\_trends\\_underlying\\_enterprise\\_20/](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/the_three_trends_underlying_enterprise_20/)>

<sup>9</sup> [En même temps qu'ils élaboraient de nouvelles plateformes, les informaticiens ont repensé leur rôle, accomplissant ainsi un renversement philosophique majeur. Au lieu d'imposer leurs propres idées sur la façon dont les plateformes devaient être conçues, ils ont travaillé à éviter que la question ne se pose et ont construit des outils qui permettait à la structure d'émerger d'elle-même] A. Mc Afee [http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty\\_amcafee\\_v3/the\\_three\\_trends\\_underlying\\_enterprise\\_20/](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/the_three_trends_underlying_enterprise_20/) BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

### 1.2.2.2 Le blog

C'est sans doute le plus connu des outils liés au web 2.0. Issu de la contraction de Web et Log (journal en ligne), le blog est un site Web personnel composé de courts billets d'actualité publiés régulièrement et apparaissant selon un ordre antéchronologique (les plus récents en haut de page). Chaque billet (ou post) est automatiquement daté, signé, titré. Le blog est souvent enrichi de liens hypertextes, de photos etc. Basée sur un logiciel de gestion de contenu, la publication d'un blog n'exige aucune connaissance technique. Le blog est en général alimenté par un seul individu.

Certains font du blog une nouvelle forme de forum. Cependant, le blog se distingue du forum en ce qu'il est initialement un espace de publication et non un espace de discussion, comme le souligne O. Ertzscheid [37, Ertzscheid]. Sur un forum, hormis le modérateur qui possède un statut spécial, tous les participants sont égaux. Ce qui n'est pas le cas du blog.

C'est aussi ce qui fait la principale différence entre le blog et le wiki. Comme le souligne A. Garreau, « sur un site wiki, chaque page peut être modifiée par n'importe quel internaute et ce de manière immédiate ; tandis que sur un blog, l'auteur est le seul à pouvoir modifier le contenu de son site. Les autres blogueurs, en effet, ne peuvent qu'émettre des commentaires sur les billets (les billets ne pouvant être écrits que par l'auteur du blog ou les blogueurs ayant le statut de « rédacteur »). Les commentaires laissés par les blogueurs sont, aussi, soumis au jugement du responsable du blog qui choisit seul de les conserver ou de les supprimer » [7, Garreau].

Outil de production, de diffusion et de partage d'information, le blog possède déjà de nombreuses applications en entreprises :

- les blogs de projets (project blogs) ou d'équipes rassemblent des personnes qui travaillent ensemble ou sur un même thème. Ils sont souvent éphémères.
- les blogs de patrons. Le plus célèbre est sans doute celui de Michel Edouard Leclerc. Il constitue un outil de communication avec les salariés et les clients de l'entreprise.
- les blogs de salariés. Ceci est un cas limite puisque les blogs de salariés sont le plus souvent extérieurs à l'entreprise. Ils constituent un moyen pour le salarié de faire partager la vie de l'entreprise.

D'un point de vue documentaire, le principal souci du blog reste l'archivage. Le blog met au premier plan l'actualité. Cette structuration chronologique rend difficile la recherche de billets publiés sur un même sujet mais à des époques différentes.

### 1.2.2.3 Le social bookmarking ou partage de signets

Selon V. Mesguich, les bookmarks sociaux sont une des applications les plus caractéristiques du web 2.0 et en sont précurseurs [39, Asselin, Mesguich]. Le partage de bookmarks, c'est-à-dire de favoris, s'effectue via des applications en ligne. Ces applications permettent aux internautes qui y souscrivent de stocker, classer, chercher, retrouver et partager leurs ressources Internet favorites. Le titre, l'adresse (url) des pages Internet sont enregistrés (complétés, selon l'application, de commentaires ou notes décrivant la page et de mots-clés ou tags\* permettant de l'indexer) et mis en ligne. L'ensemble des tags constitue ce qu'on appelle une folksonomie\*.

Les favoris sélectionnés par les Internautees sont regroupés dans un espace personnel. Ces espaces personnels étant le plus souvent publics, chaque membre — et selon l'application n'importe quel internaute — peut accéder, via un nom d'utilisateur, un tag etc., aux espaces personnels des autres utilisateurs.

En constituant un filtre, ces applications forment une aide précieuse à la recherche sur Internet. Leur principal inconvénient, qui est aussi leur principal avantage, est le caractère libre de l'indexation.

#### \*Les folksonomies

Le terme est un mot-valise issu de la contraction de folk (peuple) et taxonomy (classification). Il désigne « une forme de classification collaborative décentralisée spontanée, basée non pas sur un vocabulaire contrôlé et standardisé mais sur des termes choisis par les utilisateurs eux-mêmes, intitulé tags » [39, Asselin, Mesguich].

#### \*Les tags

Les tags, ou "étiquettes", sont des mots-clés que les utilisateurs peuvent apposer sur un document numérique (texte, photo, vidéo), de façon à en décrire le contenu. Ils peuvent prendre la forme de catégories thématiques, comme sur les blogs, ou encore d'expressions plus spécifiques, comme sur les sites de partage de photos ou de vidéos. Ils constituent une forme d'indexation « libre ». Ce sont en effet des unitermes<sup>10</sup>, sans hiérarchie ni structuration « Le tagging introduit une part de subjectivité par rapport à l'indexation automatique effectuée par les moteurs. [Ils] peuvent être extraits automatiquement d'un texte en fonction de leur fréquence d'occurrence » ajoute V. Mesguich [39, Asselin, Mesguich].

---

<sup>10</sup> Terme formé d'un seul mot (par exemple chien) ou assemblage de plusieurs mots pour former un seul "terme" (par exemple ChienDeChasse)  
BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise.  
Octobre 2007.

#### **1.2.2.4 Les réseaux sociaux ou « social networking »**

Les réseaux sociaux sont principalement des sites (Friendster, MySpace, Facebook, Viadeo, LinkedIn etc.) qui permettent de mettre en relation des individus partageant les mêmes intérêts (personnels ou professionnels). Chaque membre possède une page personnelle et personnalisable, associée par des liens à celles d'autres personnes. Il est parfois nécessaire d'être invité pour devenir membre d'une de ces communautés.

Au delà des sites, les réseaux sociaux désignent plus largement la nouvelle façon dont les internautes tissent des liens entre eux.

Ainsi, d'un point de vue technique, la révolution liée au web 2.0 réside en priorité dans la facilité, la simplicité et la rapidité d'utilisation.

### **1.2.3 De nouvelles pratiques**

Ce sont les pratiques sociales qui constituent le cœur du web 2.0. Chacune d'entre elles est aussi importante que les autres et toutes s'interpénètrent. Toutes, il faut insister là-dessus, sont basées sur une culture de l'échange et du partage, de la collaboration et de la création collective. C'est en cela que l'on peut les rapprocher de la notion d'intelligence collective.

Cette réappropriation du Web par les Internauteurs explique que l'on qualifie le web 2.0 de "Social Web" ou Web Social. Le web est devenu non plus une aventure technologique mais une « aventure humaine » [10, Guillaud].

#### **1.2.3.1 L'essor des communautés virtuelles et des réseaux sociaux**

Selon Pierre Lévy<sup>11</sup>, l'émergence des communautés virtuelles est l'un des événements les plus importants de ces dernières années. Le philosophe définit la communauté virtuelle comme « un réseau de personnes intéressées par les mêmes thèmes<sup>12</sup> », ou encore « un groupe de personnes qui sont en relation par les moyens du cyberspace<sup>13</sup> ». L'essor des communautés virtuelles est fondé sur la substitution de l'intérêt commun à la localisation commune et du réseau à l'espace et au temps. Les membres d'une communauté n'ont plus besoin de se voir pour être réunis. Ils n'ont même plus besoin d'être disponibles au même moment. Les communautés virtuelles constituent donc un nouveau moyen de « faire société ». Groupes de discussion, listes de diffusion, newgroups, chat rooms, mondes virtuels multiparticipants, jeux vidéos collectifs en ligne, et maintenant blogs constituent

---

<sup>11</sup> LEVY Pierre. Cybersociété : essai de philosophie politique [imprimé]. Paris, Odile Jacob, 2002. 283p. ISBN 2-7381-1053-5.

<sup>12</sup> Ibid. p. 66

<sup>13</sup> Ibid. p. 75

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

autant de "lieux" où des internautes qui s'identifient autour de valeurs communes, se retrouvent et tissent des liens intellectuels, affectifs et sociaux. De plus, les communautés virtuelles ne constituent pas des cercles fermés. « [Elles] doivent être conçues comme entremêlées et perméables les unes aux autres, plutôt que séparées ou isolant les individus » insiste A. Garreau [7, Garreau]. En théorie, la communauté virtuelle possède une organisation démocratique : ses membres sont égaux, ils se situent au même niveau.

### 1.2.3.2 Un Web inscriptible

Le Web, pour reprendre le mot d'Hervé Le Crosnier est devenu « inscriptible »<sup>14</sup> [12, Le Crosnier]. Le web 2.0 constitue un basculement en matière de publication. Non seulement il est possible de créer — collectivement ou non — et de publier du contenu, mais le contenu disponible sur la Toile peut être ensuite annoté, modifié, corrigé ... c'est-à-dire enrichi de métadonnées<sup>15</sup>. Parmi les exemples proposés par Internet, on peut citer le système de votes du site Amazon, l'indexation des photos par le moyen de mots-clés sur Flickr.

Les Internauts mettent donc fin à l'Internet comme simple "média", c'est-à-dire canal de diffusion d'une information statique et descendante : « On signifie par là qu'il ne s'agit plus d'un média de masse comme les journaux ou la radio-télévision où un émetteur s'adresse à une multitude de récepteurs passifs, mais de systèmes permettant une participation active simple des lecteurs. » explique Jean Michel Salaün [15, Salaün].

Cette évolution touche également les liens et les réseaux interpersonnels : ce qui était auparavant intime et éphémère reste désormais gravé sur la Toile, persistant [15, Salaün ; 12, Le Crosnier]. D'ailleurs, on parle maintenant de « graphes sociaux » pour désigner les réseaux sociaux. Il s'agit de s'inscrire sur la toile pour pouvoir affirmer son existence, note justement Thibaut Thomas [2, Barra]. La chercheuse Danah Boyd utilise l'expression « write yourself into being » traduite par Thomas Thibaut en "s'in-scrire pour s'incarner" en ligne, littéralement « s'écrire à l'intérieur ».

Le web 2.0 est un Web "augmenté" des interactions sociales, un palimpseste en constante évolution.

---

<sup>14</sup> C'est également le sens de l'expression Writable Internet<sup>14</sup> proposée par Indus Khaitan. « The Writable Intranet does not have series of static pages where information is disseminated "top down". It is the place where employees collaborate, exchange thoughts, create plans, capture meeting notes, track projects, create documents (not word documents but documents which are web pages and have version control)..» [23, Khaitan]

<sup>15</sup> Selon la norme NISO (National Information Standards Organization), « les métadonnées sont des informations structurées qui décrivent, expliquent, localisent ou encore facilitent la découverte, l'utilisation ou la gestion d'une ressource informationnelle ». Plusieurs standards sont actuellement utilisées pour décrire les métadonnées : RDF (Resource Description Framework), Dublin Core (Dublin Core Metadata Initiative) sont parmi les plus connus pour la description des ressources électroniques.

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

### **1.2.3.3 Un Web informatif, puis collaboratif, et enfin participatif**

Le web 2.0 correspond à un changement de paradigme en ce qui concerne les acteurs de la production de contenu. Auparavant, l'Internaute accédait sur le Web à un contenu « informatif », sur lequel il n'avait aucun pouvoir. Désormais, le contenu peut être créé par des personnes privées et non plus seulement par des entreprises.

Selon Xavier Aucompte [17, Aucompte, Berthelot, Masse, Réveillon], le Web 2.0 permet, au delà du collaboratif, l'émergence du « participatif ». Le collaboratif est symbolisé par le travail en équipe classique, où toutes les productions sont orientées vers un même objectif, mais où l'œuvre finale reste une somme de travaux individuels. Ainsi, lors de la construction d'une maison, chaque corps de métiers collabore avec les autres à la réalisation du bâtiment : le couvreur pose le toit, le plombier réalise les plomberies, l'électricien fait le réseau électrique. Mais la maison reste la somme des ces contributions bien identifiables.

Au contraire, dans le participatif, l'intervention de chacun n'est plus dissociable du tout : l'auteur devient un collectif qui n'est plus réductible à la somme des individualités qui le compose. Pour faire simple, le tout dépasse la somme des parties. C'est le sens de l'œuvre collective telle qu'elle est définie par la loi : en droit français, l'œuvre collective est « créée sur l'initiative d'une personne physique ou morale qui l'édite, la publie et la divulgue sous sa direction et son nom et dans laquelle la contribution personnelle des divers auteurs participant à son élaboration se fond dans l'ensemble en vue duquel elle est conçue, sans qu'il soit possible d'attribuer à chacun d'eux un droit distinct sur l'ensemble réalisé <sup>16</sup> ». On peut prendre pour exemple une pièce de théâtre, un ouvrage écrit par un collectif d'auteurs, ou encore le dictionnaire de l'Académie française (à l'origine de la loi), dont les conditions d'élaboration interdisent qu'il soit dressé, pour chaque définition, la liste des académiciens. Le dictionnaire est considéré comme l'œuvre de l'Académie et non pas des corps « mortels » des académiciens.

Le débat est vif sur le sujet, et reste au cœur des enjeux du Web 2.0 : un article de Wikipedia, un billet publié sur un blog avec ses commentaires ... est-ce une somme de contributions individuelles ou alors une œuvre collective ? Nous y reviendrons par la suite.

### **1.2.3.4 Une culture du mixage**

Le web 2.0 est aussi une culture de l'agrégation, de la combinaison et du copié collé [12, Le Crosnier], incarnée par les applications dites de "mash-up" (addition des cartes Google Maps avec des données économiques, des photos etc.) ou encore les pages personnelles des sites de réseaux sociaux. Ainsi les pages personnelles de My Space contiennent du texte, des

---

<sup>16</sup> WIKIPEDIA. Œuvre collective [en ligne]. Mis à jour le 21 janvier 2007 [consulté le 9 octobre 2007]. < [http://fr.wikipedia.org/wiki/%C5%92uvre\\_collective](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C5%92uvre_collective)>  
BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

fichiers audio et vidéo, des photos combinées à des liens vers des membres "amis", ou des commentaires postés par d'autres etc.<sup>17</sup>.

### 1.2.3.5 La généralisation de la communication de n à n ("many to many" ou "de plusieurs à plusieurs")

C'est le type de communication que l'on associe aux communautés virtuelles, et donc, dans une certaine mesure, au web 2.0. Evidemment, la communication de plusieurs à plusieurs n'est pas une nouveauté inventée par le web 2.0. Elle existait déjà dans une moindre mesure avec les mails et plus généralement avec les forums (groupes, listes de discussions, etc.). Cependant, sa généralisation à grande échelle repose sur les principes du Web 2.0 : la possibilité d'émettre et de recevoir du contenu avec une puissance égale (peer-to-peer, opposé au mode client-serveur) .

Malgré tout, on range sous le terme de communication "many to many" des modes d'échanges en réalité plus complexes : que faire des contenus visibles de tous mais adressés à un seul ? Des pratiques communautaires (comme le réseau des contributeurs d'une application de partage de signets) sans communauté bien identifiée ?

Peut-être faut-il chercher le web 2.0 du côté de l' « Entrenet » proposé par Daniel Kaplan [11, Kaplan]. Pour l'auteur, la communauté virtuelle n'est qu'un des pôles dans la typologie des modes de communication du cyberspace. La Communication interpersonnelle (de 1 personne à 1 personne), le Bottom-up (de n personnes à 1 personne), et le Top-down (de 1 personne à n personnes) constituent les 3 autres facettes de cette typologie.

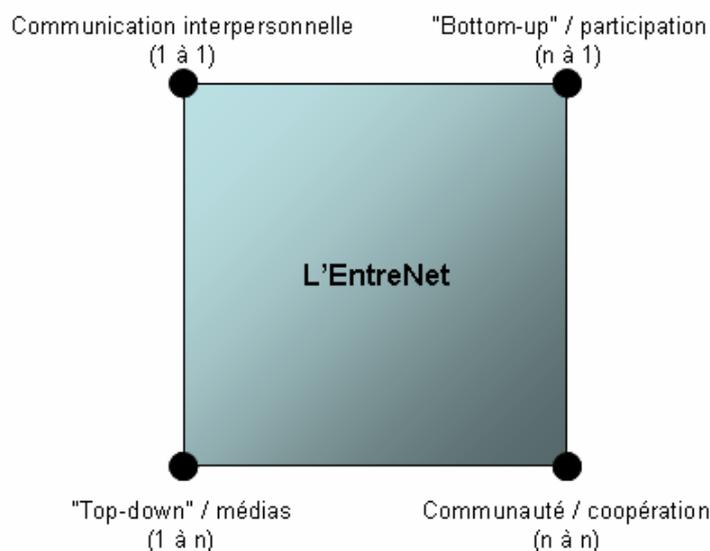


Figure n° 1 : L'Entrenet

<sup>17</sup> A titre d'exemple voir <http://profile.myspace.com/index.cfm?fuseaction=user.viewprofile&friendID=60999416>  
BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise.  
Octobre 2007.

On peut dire que les formes d'expression associées au web 2.0 effacent les limites entre ces 4 pôles, et ce faisant, redéfinissent un paradigme de la communication qui se situe entre la communication interpersonnelle et la communauté :

« L'Internet et les réseaux mobiles sont aujourd'hui les supports de formes d'expression, de coordination et de relation, qui cassent les distinctions traditionnelles - et pour partie fondatrices de nos identités collectives - entre privé et public, entre hiérarchie et coopération, entre "top-down" et "bottom-up", entre représentation et participation.

Nous connaissons bien certaines pratiques sociales de l'Internet, parce qu'elles correspondent à des catégories dont nous avons l'habitude : la communication interpersonnelle d'un côté, la "communauté" de l'autre. Toutes deux subissent des changements profonds dans leurs modalités, dans leur "écologie" (agencement et équilibre des modes de communication, gestion des relations en fonction du temps et du contexte...) mais enfin, nous restons en terrain connu.

Il n'en va pas de même de ce qu'il se passe *entre* ces deux pôles, dans l'univers de plus en plus dense des pratiques individuelles mais pas privées, coopératives mais sans intention ni but particulier, publiques sans y penser, communautaires sans communauté bien définie... »

L'intérieur de ce carré, c'est l'Entrenet. « Dans l'EntreNet, le carré devient plein, se transforme en surface et même, se plisse, se tord en fonction des plus ou moins grandes concentrations de pratiques dans cet espace nouvellement peuplé. Aux oppositions terme à terme se substituent des nuances (quelques-uns, plusieurs, beaucoup, plus, moins...) ou des descriptifs issus de la théorie des ensembles (intersection, inclusion, disjonction...) [11, Kaplan].

### 1.2.4 Implications économiques

Cette dimension ne concerne pas directement notre sujet, aussi nous ne ferons que l'aborder.

L'essor du Web 2.0 correspond à l'émergence :

- D'autres façons, pour les entreprises, de communiquer : le marketing viral<sup>18</sup> par exemple.
- D'autres façons de vendre, basées sur le développement de l'information non marchande et des marchés de niche (c'est le paradigme de la longue traîne<sup>19</sup>).

---

<sup>18</sup> Selon Wikipedia, « Le **marketing viral** est une forme de publicité où le consommateur contribue à sa diffusion. » Cette forme de marketing s'est développée en même temps que l'Internet et le haut débit.  
BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise.  
Octobre 2007.

- D'autres façons d'acheter. Grâce d'une part au développement des systèmes de votes et de préconisation (Amazon...) et à l'importance accrue des sites d'experts (souvent des blogs), le consommateur n'est plus la cible passive de la publicité. Il est devenu un "consom'acteur".

L'économie du web 2.0 est une économie de l'identité ("Je te vendrai ce que tu désires si je sais qui tu es") [4, Ertzscheid ; 12, Le Crosnier]. Selon William Davies, elle repose clairement sur une marchandisation des rapports humains et des interactions sociales : « En bref, les gains d'efficacité ne sont plus seulement recherchés dans des domaines économiques tels que le commerce de détail ou les services publics, mais ils sont désormais traqués jusque dans nos vies quotidiennes, où précédemment ils n'avaient même pas été imaginés. Le web 2.0 promet de nous offrir des manières d'améliorer les processus par lesquels nous découvrons des nouvelles musiques, de nouveaux amis ou de nouvelles causes à défendre. Il est ainsi plus facile de se débarrasser de contenus ou de personnes indésirables. Nous sommes en train de devenir les consommateurs de nos propres vies sociales et culturelles (...)»<sup>20</sup> »

### **1.3 Un lieu de tension entre l'individu et la communauté**

Les pratiques liées au web 2.0 reposent sur un paradoxe : la création collaborative, le partage et plus largement la communauté sont érigées en modèles, mais dans le même temps, la notion d'individu est constamment réaffirmée [3, Bernat, Mesguich]. En témoignent le développement continu des interfaces et applications personnalisées ou personnalisables (Netvibes, My Yahoo, iGoogle...) et plus largement, la marchandisation des identités [5, Ertzscheid]. Ce paradoxe correspond à l'idée à la fois fondatrice du web 2.0 et antithétique que la multiplication des intérêts personnels permet de créer des intérêts collectifs.

#### **1.3.1 Une frontière entre la sphère publique et la sphère privée de plus en plus floue**

Prenons l'exemple du célèbre site de partage de photos Flickr, destiné à la gestion des albums photos. Le site, créé pour donner les moyens à l'utilisateur de partager ses photos avec un groupe de contacts, est devenu un moyen de gérer ses clichés privés. Photos du petit dernier, fêtes entre amis, anniversaires... on trouve sur le site des tranches de vie ...

---

<sup>19</sup> La notion de **longue traîne** a été théorisée par Chris Anderson. En favorisant l'accès aux produits et en faisant disparaître les limites de leur stockage dans l'espace et le temps, l'Internet permet aux produits qui sont l'objet d'une faible demande ou d'un faible volume de vente de représenter un business égal à celui des œuvres ou produits les plus vendus. Cette nouvelle opportunité pour le consommateur induite par le numérique permet d'opérer un glissement du mass market vers les marchés de niche.

<sup>20</sup> DAVIES William. Le cœur froid du web 2.0. *GUILLAUD Hubert (traduction)*. InternetActu [en ligne]. 27 août 2007 [consulté le 15 septembre 2007] < <http://www.internetactu.net/?p=7235> >

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

qui sont visibles de tous : qui sont à la fois privées et publiques [12, Le Crosnier]. Le plus étonnant est que cette visibilité reste malgré tout un horizon permanent : je publie mes photos privées en ayant pleinement conscience qu'elles pourront être vues par la terre entière.

Un autre exemple frappant de cet effacement des limites serait bien sûr celui des blogs, pages personnelles devenues publiques. Un nouveau mot, l'« extime », a même été forgé pour désigner cette forme d'intimité tournée vers l'extérieur.

Autre cas : celui de Google Desktop, qui indexe les documents contenus sur notre disque dur, et permet, lors d'une recherche classique sur Google, de voir apparaître ses propres documents en tête des résultats.

### **1.3.2 Des pratiques collaboratives fondées sur une réaffirmation des intérêts personnels**

Qu'est-ce qui poussent les contributeurs de Wikipedia à écrire, les internautes à tagger du contenu, ou à mettre leurs vidéos en ligne ? Est-ce la volonté d'œuvrer pour l'intérêt général ou simplement le désir de satisfaire leurs intérêts personnels?

Dans une étude publiée en 2006 dans *Journal of Information Science* et intitulée *Usage patterns of collaborative tagging systems*, Scott Golder et Bernardo Huberman tentent d'analyser les pratiques individuelles et sociales liées à l'étiquetage collaboratif (ou social bookmarking) [8, Golder, Huberman]. En étudiant le fonctionnement d'un panel d'utilisateurs de Del.icio.us, les deux chercheurs mettent en relief la tension qui existe entre les tags utiles à l'ensemble de la communauté des utilisateurs de Del.icio.us et ceux qui ne peuvent avoir d'intérêt que pour un seul utilisateur. C'est le cas, par exemple, des adjectifs qualificatifs ou des tags de type "mystuff<sup>21</sup>" ou "mycomments<sup>22</sup>" qui qualifient le contenu par la relation qu'il a avec son usager. En conclusion, les deux chercheurs révèlent que, dans la majorité des cas, l'étiquetage est fait avec pour perspective une utilisation personnelle et non un bénéfice commun : « The prevalence of tagging with a very large number of tags and according to information intrinsic to the tagger demonstrates that a significant amount of tagging, if not all, is done for personal use rather than public benefit »<sup>23</sup>. Néanmoins, concluent les deux auteurs, même les informations taggées en vue d'une utilisation personnelle pourrait avoir un intérêt pour les autres utilisateurs : si un grand nombre d'utilisateurs ont marqué la page

---

<sup>21</sup> [mesaffaires]

<sup>22</sup> [mescommentaires]

<sup>23</sup> [La prévalence de l'étiquetage utilisant un très grand nombre de mots-clés, et selon des informations propres au tagueur, démontre le fait qu'une très large partie de l'étiquetage, si ce n'est l'étiquetage dans son ensemble, est accompli dans la perspective d'une utilisation personnelle et non pas pour l'intérêt général]

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

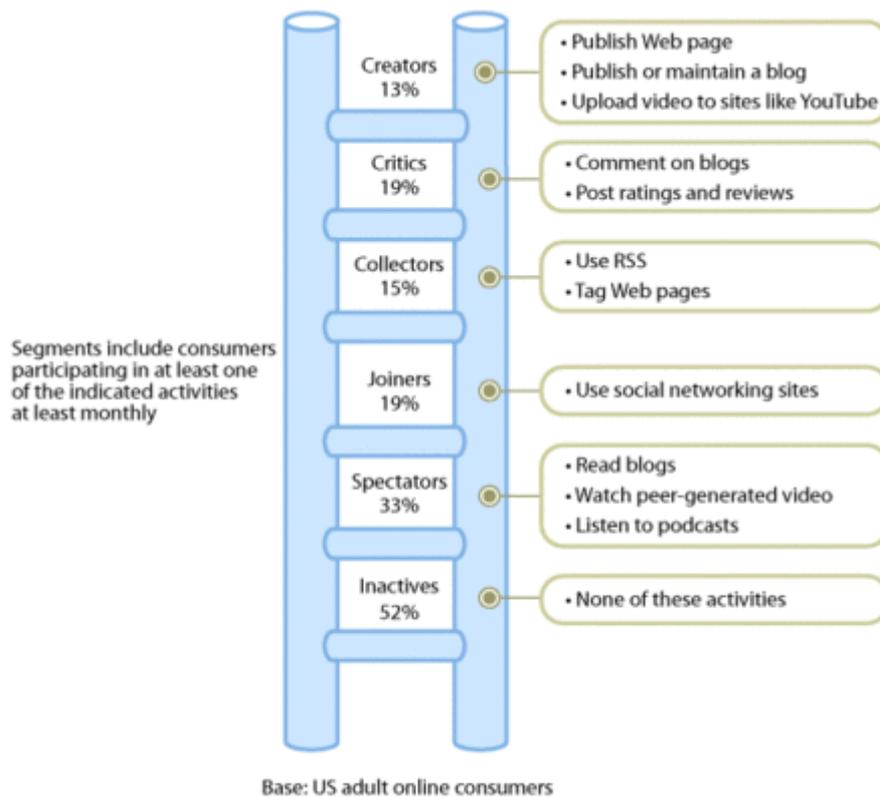
X avec le tag "drôle", il y a de grandes chances qu'une autre personne trouve la page drôle également.

### **1.3.3 La participation, talon d'Achille du web 2.0 ?**

La participation reste une des limites principales des pratiques liées au web 2.0 : seule une minorité d'utilisateurs participent activement à la création de contenu, tandis que la majorité ne fait qu'exploiter cette somme d'information produite par d'autres. C'est la fameuse "règle des 1 %" , adoptée dans plusieurs études sur les usages du web 2.0, qui explique que les 2/3 des contenus publiés proviennent seulement d'1% des utilisateurs actifs [9, Guillaud].

D'après l'étude réalisée par la société de mesure d'audience Hitwise publiée début 2006, 0,16 % des internautes qui passent sur YouTube y placent des films (contre 0,5 % en juillet 2006). En d'autres termes 99,84% des internautes ne font que regarder... De même, seulement 0,2% des visiteurs de Flickr y publient des photos. La seule exception à cette faible participation provient de Wikipédia, où 4,6 % des visiteurs contribuent à l'enrichissement de l'encyclopédie en modifiant des articles [39, Asselin, Mesguich].

Dans l'étude intitulée *Social Technographics* (publiée en avril 2007), le cabinet Forrester établit une grille méthodologique ("échelle de participation") qui distingue 6 niveaux d'implication : les inactifs, les spectateurs, les menuisiers, les collecteurs, les critiques et les créateurs [9, Guillaud].



Source: Forrester's NACTAS Q4 2006 Devices & Access Online Survey

42057

Source: Forrester Research, Inc.

Figure n°2 : L' « échelle de participation » du web 2.0

Cette échelle a le mérite d'établir une segmentation de la participation qui diffère de la constante opposition entre « utilisateurs actifs » et « utilisateurs inactifs » : entre les deux se trouvent une série d'interventions plus ou moins importantes qu'il s'agit de prendre en compte.

Malgré tout, toutes les analyses ont tendance à privilégier le quantitatif sur le qualitatif. Aaron Swartz, dans une étude évoquée par V. Mesguich, étudie les pratiques de production de contenu sur Wikipedia [16, Swartz]. En s'appuyant non pas sur le nombre d'interventions mais la quantité de texte produit par chacun, il montre que les textes longs seraient produits par des contributeurs occasionnels et en peu d'interventions, tandis que le travail de maintenance (correction, vérification, suppression) serait effectué par des éditeurs actifs (ces derniers n'apportant pas beaucoup de texte).

En définitive, faut-il réellement s'alarmer de ce que la majorité du contenu ne soit produit que par un petit nombre d'utilisateurs : n'est-ce pas après tout la règle dans nombre de communautés bien réelles, comme par exemple les associations ou les partis politiques ? Ces organisations reposent en effet sur la même structure : un petit nombre de personnes actives (leaders, militants actifs) qui effectuent un grand nombre d'actions significatives,

suivies d'un ensemble de membres à l'action moindre mais tout de même importante : présence aux meetings, actions de proximité, etc.

Comme on l'a vu le terme de web 2.0 correspond davantage à des pratiques nouvelles qu'à des innovations technologiques. Cet ensemble d'usages, en modifiant l'aspect et le fonctionnement du Web, constitue sans doute un basculement dans notre façon de concevoir l'Internet. Le web 2.0 est en train de redéfinir un mode d'être ensemble fondé sur l'échange et le partage, et un paradigme de la communication qui se situe entre la communication interpersonnelle et la communauté. Ces nouvelles façons de communiquer, de « faire société », interrogent ce qui se trouve à l'extérieur de l'Internet, et leur demandent de se positionner par rapport à elles.

Ces pratiques nouvelles sont-elles transposables au monde de l'entreprise ? L'entreprise doit-elle absolument se faire le reflet des évolutions constatées sur Internet ?

## 2 L'entreprise 2.0 : l'entreprise, une communauté virtuelle comme une autre ?

---

Après les "site 2.0", "application 2.0", et autres " Box 2.0", voici donc l' « entreprise 2.0 »<sup>24</sup>, témoignage d'un nouveau questionnement sur la place que doit occuper l'entreprise dans la société. Issu de la contraction des mots *entreprise* et *web 2.0*, le terme désigne l'utilisation des pratiques et outils du web 2.0 au sein de l'entreprise et à des fins professionnelles.

L'entreprise et son fonctionnement hiérarchique et pyramidal d'un côté... le web 2.0 et son idéal de partage, de collaboration et de démocratie de l'autre... le terme « Entreprise 2.0 » sonne comme une antinomie.

Mais après tout, l'entreprise est une organisation, et même une communauté. Or selon Pierre Lévy, les communautés virtuelles redoublent les institutions et les communautés classiques : « Rappelons cette évidence que les membres des entreprises, des administrations, des universités, des écoles et bientôt de toutes les organisations classiques – qu'elles soient géographiquement distribuées ou réunies sur le même établissement – sont désormais presque toutes reliées par le courrier électronique, partagent leurs mémoires dans un Intranet et communiquent avec tous leurs clients, partenaires, usagers et autres au moyen d'un site Web. Les organisations classiques sont donc devenues des communautés virtuelles »<sup>25</sup>. L'entreprise serait donc une communauté virtuelle comme une autre.

Est-il possible de passer d'une logique centrée sur l'individu à une logique centrée sur le groupe ? Le web 2.0 va-t-il rendre l'entreprise « démocratique » (comme se le demande Thomas Davenport avec scepticisme [19, Davenport]) ? On étudiera ici les enjeux de l'adoption des nouveaux usages de l'Internet dans l'entreprise.

### 2.1 La société de l'information est entrée dans l'entreprise

La réflexion est à penser à la lumière d'un contexte particulier : d'une part la perception — nouvelle — par le monde de l'entreprise de l'information comme un capital à gérer, et d'autre part, le renversement de la position traditionnelle de l'entreprise face aux Nouvelles Technologies.

---

<sup>24</sup> La paternité du terme est attribuée à Andrew McAfee.

<sup>25</sup> Cyberdémocratie Op. cit. p.76

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

### **2.1.1 L'économie de la connaissance**

Ce nouveau rôle de l'information (et plus largement de la connaissance) dans l'entreprise porte un nom : l'Économie de la connaissance. Compte tenu du développement des nouvelles technologies et des moyens de communication, le volume des informations produites par l'entreprise s'est démultiplié. Dans le même temps, l'innovation, c'est-à-dire la capacité d'anticipation (qui suppose la gestion de l'information stratégique) s'est hissée au rang de moteur de l'économie. Les entreprises ont pris conscience que l'information (la bonne) constituait une richesse volatile et un avantage concurrentiel. La connaissance, c'est-à-dire la capacité à interpréter et traiter l'information, s'est, par conséquent, transformée en un facteur rare.

### **2.1.2 L'émergence du knowledge management**

Cette évolution coïncide logiquement avec l'émergence de la notion de knowledge management (gestion des connaissances), qui intègre les connaissances de l'entreprise en tant que ressources contribuant à la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques.

Selon Jean-Louis Ermine [31, Boughzala, Ermine], la gestion des connaissances s'articule autour de trois notions clés :

- capitaliser, c'est-à-dire rassembler et structurer les quantités de données produites par l'entreprise et les transformer en ressources c'est-à-dire en patrimoine. Rationaliser et maximiser leur utilisation.

- partager, c'est-à-dire, « passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective<sup>26</sup> » : mettre en synergie les compétences des individus pour démultiplier leurs capacités de création et d'action. Cette notion repose sur l'idée que le tout (la connaissance collective) est supérieur à la somme des parties (les connaissances individuelles).

- créer : « créer, innover pour survivre ». La gestion des connaissances crée un terrain favorable à l'innovation.

Comme le note l'auteur, la gestion des connaissances constitue un défi managérial considérable. Elle doit donc s'inscrire sur le long terme, et nécessite l'implication et les efforts de chaque membre de l'organisation considérée : « la connaissance ne se crée, ne se partage, n'évolue qu'à travers les personnes, qui doivent se mobiliser personnellement et collectivement pour cet objectif ».

---

<sup>26</sup> Voir définition p. 17

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

Naturellement, les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) et plus particulièrement l'Internet, occupent une place toute particulière dans cette problématique. Non seulement elles révolutionnent l'accès à la connaissance dans l'entreprise, mais en plus elles constituent des facilitateurs pour la gestion des connaissances [32, Prax]. Le web 2.0, basé sur des logiques de partage et de collaboration, pousse la logique encore plus loin.

### **2.1.3 Le renversement du rôle de l'entreprise face aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication**

Jusque dans les années 2000, l'entreprise constituait pour ses salariés un lieu d'expérimentation et d'adoption de nouvelles pratiques et de nouveaux outils : la messagerie électronique, l'Internet se sont d'abord généralisés dans l'entreprise avant de l'être dans les foyers. La situation s'est renversée au fur et à mesure qu'augmentait le nombre de ménages ayant accès aux nouvelles technologies. Le salarié dispose à présent d'outils plus performants (Internet ADSL, téléphone 3G, etc.) chez lui qu'à son travail [17, Aucompte, Berthelot, Masse, Réveillon]. Du coup, les organisations doivent repenser leur rôle vis-à-vis de ces technologies (suivre ou tenter d'innover ?) et de la société elle-même.

### **2.1.4 Des barrières de plus en plus poreuses**

À côté de cela, les barrières de l'entreprise deviennent de plus en plus poreuses :

- Grâce au développement des nouvelles technologies, les réseaux sociaux ne subissent plus les contraintes de l'espace et du temps. Le téléphone portable, l'Internet, le mail, permettent aux salariés d'élargir leurs relations sociales et leurs contacts avec l'extérieur [29, Tichit].
- Les entreprises font de plus en plus participer leurs clients, collaborateurs et consommateurs à la conception de leurs produits et services. Pour faire face au renforcement de la concurrence et à la nécessité d'innover toujours plus vite, les entreprises utilisent désormais les idées et compétences de leurs collaborateurs ou clients pour créer, améliorer leur offre tout en faisant de la communication autour de leurs marques: concours de la meilleure soupe Liebig, blog de la RATP, "confiture d'innovation" IBM ... les exemples abondent. Jeff Howe, du magazine Wired, a appelé le phénomène « crowdsourcing<sup>27</sup> ».

---

<sup>27</sup> Le terme crowdsourcing signifie littéralement "approvisionnement par la foule".  
BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise.  
Octobre 2007.

## 2.2 Qu'est-ce que l'entreprise 2.0 ?

### 2.2.1 Une définition aussi floue que celle du Web 2.0

La définition de l' « entreprise 2.0 » est aussi floue, c'est logique, que celle du web 2.0. Nous nous appuyerons d'abord sur celle d'Andrew Mc Afee (considéré comme l'inventeur du terme), bien que Bertrand Duperrin, Fred Cavazza, Tom Davenport, ou encore le blog B.R.ENT proposent sur le sujet des réflexions intéressantes.

D'après A. Mc Afee, « Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers <sup>28</sup> » [24, Mc Afee]

Par plateformes sociales émergentes, il faut entendre l'ensemble des technologies et pratiques sociales collaboratives ou participatives portées par le web 2.0. Comme le souligne l'article de Wikipedia "Enterprise Social Software", la communication concentre la majeure partie de leur utilisation dans les entreprises : « It includes social and networked modifications to company intranets and other classic software platforms used by large companies to organize their communication.<sup>29</sup> »

Fred Cavazza, Bertrand Duperrin, Tom Davenport... Tous s'accordent sur le fait qu'il ne s'agit pas simplement d'une question d'outils : « N'allez surtout pas vous imaginer que cela se résume à lancer un blog et un wiki interne, cette notion recoupe en fait des pratiques bien plus riches que des simples blogs et surtout engendre des mutations qui vont au-delà de la mise en ligne de nouveaux outils. » insiste Fred Cavazza<sup>30</sup> [18, Cavazza]. La technologie ne peut en aucun cas se substituer aux usages, et les outils ne fonctionneront que s'ils s'appuient sur des pratiques préexistantes [7, Gareau ; 18, Cavazza ; 19, Davenport ; 21, Gilchrist].

### 2.2.2 Les gains

Simplification de l'accès à l'information, amélioration de sa diffusion, meilleure communication, nouvelles possibilités en termes de partage et échange d'informations, capitalisation et gestion des connaissances sont les principaux gains conférés à l'implémentation des pratiques et outils du web 2.0 dans l'entreprise. Tous reposent sur l'idée que le partage de l'information améliore sa circulation.

---

<sup>28</sup> [L'entreprise 2.0 correspond à l'utilisation de plateformes sociales émergentes au sein de sociétés ou entre des sociétés, leurs partenaires et leurs clients]. Enterprise 2.0 : version 2.0. 27 mai 2006 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <[http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty\\_amcafee\\_v3/enterprise\\_20\\_version\\_20/](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/enterprise_20_version_20/)>

<sup>29</sup> [Cela inclue des modifications sociales et de réseau pour les intranets des entreprises et toutes les autres plateformes logicielles classiques utilisées par les grandes entreprises pour organiser leur communication]. WIKIPEDIA. Enterprise social software. Mis à jour le 8 octobre 2007 [consulté le 9 octobre 2007]. <[http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise\\_social\\_software](http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_social_software)>

<sup>30</sup> Qu'est-ce que l'entreprise 2.0 ?. 24 juillet 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <<http://www.fredcavazza.net/2007/07/24/quest-ce-que-lentreprise-20/>>

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

### **2.2.2.1 Accès à l'information**

Comme le souligne Gilles Balmissse dans son *Guide des outils du Knowledge Management*, le cœur du problème de l'accès à l'information et à la connaissance réside dans la définition d'une correspondance entre la pertinence système et la pertinence mesurée par l'utilisateur : « Les outils d'accès aux connaissances évaluent ce que nous pouvons nommer la "pertinence système", c'est-à-dire la pertinence que le système a lui même calculé. Or ce qui est important ce n'est pas le point de vue du système mais la façon dont l'utilisateur juge de la pertinence des documents retrouvés par le système pour son besoin d'information propre. C'est ce que l'on nomme la pertinence utilisateur »<sup>31</sup>. En faisant intervenir davantage l'utilisateur dans la structuration et la gestion de l'information, les pratiques du Web 2.0 permettent justement de réduire considérablement la distance entre ces deux pertinences, et ce au profit de la pertinence utilisateur. Organiser, centraliser, chercher et surtout retrouver une information deviennent des opérations plus faciles et plus concluantes [1, Balmissse ; 6, Fiévet ; 25, Mc Afee ; 37, Ertzscheid ; 39, Asselin, Mesguich]. De fait, si les documents sur lesquels travaille une équipe sont centralisés sur un wiki, tous les membres de l'équipe seront assurés de détenir la dernière information disponible, mise à jour, en même temps et avec la possibilité d'identifier (dans la plupart des cas) les dernières modifications effectuées sur le document et l'identité de la personne qui les a faites.

### **2.2.2.2 Diffusion de l'information**

La simplicité et la rapidité des outils et applications web 2.0 (blogs, tags, wikis...) permettent de réduire considérablement le laps de temps qui sépare la production d'une information de sa transmission au destinataire.

### **2.2.2.3 Communication**

Le web 2.0 est constitué en majorité d'outils de communication asynchrones (émission et réception ne sont pas concomitantes) permettant de faciliter la communication de plusieurs à plusieurs. En terme de communication, il permet différentes améliorations :

#### **Abolir les inconvénients liés à la messagerie**

Blogs et autres wikis permettent la disparition des contraintes et inconvénients liés à la messagerie (boîte pleine, spams, envois groupés qui multiplient le nombre de mails, etc.), qui n'est pas un outil de groupware mais un outil de communication de point à point [32, Prax].

---

<sup>31</sup> BAMISSE Gilles. Guide des outils du Knowledge Management [en ligne]. Paris, Vuibert, 2005. Chap.4, Offre du marché, p.107 – 121. <<http://vuibert.com/IMG/doc/260-km-4.pdf>>  
BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

### **Favoriser les échanges transversaux**

Les utilisateurs de blogs ou wikis sont rassemblés par des intérêts communs, et non par l'appartenance à un même service. Du coup les échanges inter-service ou inter-métier peuvent se développer de façon transversale par rapport à la hiérarchie de l'entreprise [22, Hebi Flash Blog].

### **Permettre le "bottom-up", ou diffusion de l'information de la base vers le sommet**

Traditionnellement, la communication dans l'entreprise est identique à sa structure : pyramidale et descendante. Le web 2.0 permet au contraire de favoriser la communication en sens inverse [22, Hebi Flash Blog ; 23, Khaïtan ; 28, Tebbutt]: de la base vers le sommet, que le sommet soit la DG, le service informatique, ou encore l'administrateur d'une rubrique intranet : « L'une des composantes dites du web 2.0 est la possibilité d'échanger et de partager ses informations pour les enrichir et les confronter au sein d'une interaction avec les autres utilisateurs. Les portails d'entreprise première génération se sont arrêtés à la première étape : publier. Il n'y a pas de retour utilisateur. Seul l'administrateur de son portail communique » constate l'auteur du blog Hebi Flash Blog.

#### **2.2.2.4 Partage et capitalisation des connaissances**

En favorisant le partage et la création simple, collective et libre de contenus, le web 2.0 permet d'améliorer la collecte des informations, mais également des savoirs et des savoir-faire qui constituent les connaissances de l'entreprise. Atos Origin a ainsi utilisé des wikis dans le cadre d'une capitalisation des connaissances, pour constituer des encyclopédies métiers. On peut aussi le wiki pour développer l'innovation en captant les connaissances et idées des collaborateurs sur une nouvelle offre commerciale, ou encore comme support de traitement des demandes clients.

Communication, partage, capitalisation... les mérites sont vastes, mais s'intéressent davantage à la question des moyens qu'à la question des fins : pourquoi partager ? Que partage-t-on ? Partage-t-on de la même façon des informations et des connaissances ?

## **2.3 Objectif partage : information ou connaissance ?**

Il est important de distinguer partage d'informations et partage de connaissances.

### **2.3.1 L'information**

Selon Jean-Yves Prax, « une information est une collection de données organisées pour donner forme à un message, le plus souvent sous une forme visible, imagée, écrite ou orale. La façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'émetteur, et est donc

parfaitement subjective » [32, Prax]. Elle n'implique pas forcément de récepteur. L'information résulte donc de la mise en forme des données, qui sont des éléments bruts en dehors de tout contexte : contrairement à l'information, qui est déjà subjective, la donnée est réputée objective (elle ne possède aucune intention ni projet), même si, comme le souligne Jean-Yves Prax, l'instrument qui sert à sa collecte ne l'est pas.

### **2.3.2 La connaissance**

La connaissance est en quelque sorte le stade qui succède à l'information. L'information devient une connaissance lorsqu'elle est comprise et assimilée par un individu. La connaissance est indissociable de l'individualité qui la porte. Elle a pour horizon l'action.

Jean-Yves Prax [32, Prax] énumère les principales caractéristiques de la notion de connaissance :

1- « Une connaissance vient s'intégrer dans le système personnel de représentations de l'individu ; pour cela l'information reçue subit une série d'interprétations liées aux croyances générales, au milieu socioprofessionnel, au point de vue, à l'intention, au projet de l'individu récepteur[...] Pour qu'une information devienne connaissance, il faut également que le sujet puisse construire une représentation qui fasse sens. Comme l'information, la connaissance est relationnelle et contextualisée.

2- Contrairement à l'information, la connaissance n'est pas seulement mémoire, item figé dans un stock ; elle reste activable selon une finalité, une intention, un projet. Il y a dans la connaissance une notion de process»

Toute connaissance est donc dirigée vers un but. Elle correspond à la construction d'une représentation du monde qui permet ensuite l'action.

Mais, en réalité, la distinction entre information et connaissance peut-elle être aussi claire ? Une entreprise vise moins le partage de l'un ou de l'autre que le passage de l'un à l'autre : « Le passage de l'information à la connaissance constitue un enjeu majeur pour les organisations puisque pour entrer dans l'économie de la connaissance, l'entreprise doit réussir à valoriser l'information surabondante pour la transformer en connaissances qu'elle puisse exploiter comme un avantage stratégique » [46, Stenuit Hautdidier].

## 2.4 Une identité collective à réinventer<sup>32</sup>

Pour répondre à la question posée en tête de cette sous-partie, l'entreprise n'est pas et ne peut pas être une communauté virtuelle comme une autre. Elle est par nature fondée sur l'inégalité des membres qui la compose. Dans cette mesure, l'implémentation des pratiques liées au web 2.0 dans l'entreprise comporte de nombreux enjeux, tant pour l'entreprise que pour ses salariés. Elle suppose d'inventer une nouvelle façon de travailler ensemble et une nouvelle représentation de l'entreprise. Dans cette perspective, le poids des habitudes et la résistance au changement constituent un frein majeur.

### 2.4.1 Une organisation 2.0 ?

#### 2.4.1.1 Les pratiques du web 2.0 remettent en cause la structure conventionnelle du pouvoir et la communication qui lui est associée.

L'entreprise a pour mode de fonctionnement un système hiérarchique constitué d'une large base (le personnel) et d'un sommet restreint (le PDG ou la Direction Générale). À l'intérieur de cette pyramide, l'information circule de haut en bas ("top-down"). Cette communication descendante, qui autorise peu le feedback, est la plupart du temps associée à un modèle de management directif, désigné par l'expression "command and control".

Le modèle supposé par le web 2.0, est, comme on l'a vu, inverse. Il est fondé sur le partage, l'échange, et donc l'égalité entre les membres de la communauté. La communication horizontale, le "bottom-up" (circulation de l'information de la base vers le sommet) et un type de management qui peut être appelé "share, engage and collaborate" lui sont associés. Or cette communication transversale fait en partie au management son emprise sur ses équipes. D'où les risques de contournement voire de subversion qui figurent parmi les principales peurs des dirigeants face au Web 2.0 : " The danger of subversion is all around. Staff will by-pass the hierarchy and the official channels if it makes their lives easier.(...) New cross-functional social networks will form without management's say-so, or awareness. <sup>33</sup>" imagine D. Tebutt avec ironie [28, Tebutt].

Les pratiques liées au web 2.0 permettent de donner une voix à ceux qui n'ont pas de visibilité "corporate", c'est-à-dire ceux qui se trouvent à la périphérie des réseaux traditionnels de diffusion de l'information. Ce qui implique du coup, pour les dirigeants et les managers, d'accepter de "turning users into authors" : de transformer en "autorité" des personnes qui ne sont pas les piliers traditionnels de l'émission d'information. "Some companies don't want their employees to have a voice, to answer back or to question the

---

<sup>32</sup> [11, Kaplan]

<sup>33</sup> [Le danger de subversion est partout. Le personnel va contourner la hiérarchie et les canaux officiels si cela lui facilite la vie. De nouveaux réseaux sociaux transversaux vont se former sans l'accord du management] BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

management<sup>34</sup> note encore D. Tebutt [28, Tebutt]. Il est clair que cette nouvelle forme d'être ensemble suppose pour l'entreprise une nouvelle forme de valorisation de la prise de parole et de gestion des risques au détriment d'un statu quo rassurant.

#### **2.4.1.2 Les pratiques du web 2.0 ne sont pas forcément conciliables avec la culture de l'entreprise concernée.**

La mise en œuvre de l'entreprise 2.0 se fait toujours « sous contrainte de sa culture et de son contexte<sup>35</sup> » insiste Bertrand Duperrin [20, Duperrin]. Certaines entreprises ont un mode de management ou une organisation interne qui repose sur la mise en rivalité des services et empêche le partage d'informations et la mise en place de pratiques collaboratives : « L'une des premières barrières récurrentes dans l'entreprise est la bien trop souvent compétition permanente entre les services : dès lors, l'échange d'informations n'en devient que plus difficile. Echanger ses informations voudrait dire amener ses voisins au même niveau que soi et perdre son avance.» explique l'auteur du blog HebiFlux [22, Hebi Flash Blog].

Encore une fois, rien ne sert d'espérer que des outils puissent servir de substituts : les pratiques d'échange, de partage, de communication telles qu'elles sont formalisées par les outils du web 2.0 ne pourront être mises en place que si elles existent déjà, même sous une autre forme et par d'autres moyens, dans l'entreprise : « Qu'on se le dise, l'Entreprise 2.0 c'est avant tout l'école du partage et de la collaboration. Lancer un blog, un wiki ou un espace de travail en ligne sans s'assurer de l'adhésion des collaborateurs est une perte de temps et d'argent.<sup>36</sup> » insiste Fred Cavazza [18, Cavazza].

#### **2.4.1.3 Les pratiques du web 2.0 obligent l'entreprise à repenser la place de l'individu**

L'entreprise 2.0 doit jongler adroitement avec le paradoxe du web 2.0. Il s'agit de valoriser non plus l'individu, mais le groupe, comme structure de publication d'informations ... tout en reconnaissant ce que chaque employé individuellement peut apporter à l'ensemble. Cela suppose aussi de passer du management de l'individu (objectifs individuels) au management collectif [35, Zara].

L'exemple, décrit par Pierre Mounier [13, Mounier], de l'articulation individu/groupe/institution dans la recherche universitaire est éclairant. Trois formes d'unités coexistent dans la recherche universitaire en Sciences Humaines et Sociales : les individus

---

<sup>34</sup> [Certaines entreprises ne veulent pas que leurs employés aient une voix, qu'ils répondent ou remettent en cause le management]

<sup>35</sup> Ma définition de l'entreprise 2.0. 10 juillet 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007].  
<<http://www.duperrin.com/2007/07/10/ma-definition-de-lentreprise-20/>>

<sup>36</sup> Qu'est-ce que l'entreprise 2.0 ? 24 juillet 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007].  
<<http://www.fredcavazza.net/2007/07/24/quest-ce-que-lentreprise-20/>>

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

(les chercheurs ou, plus souvent, les enseignants-chercheurs), les collectifs (thématiques, disciplinaires), les institutions de recherche et d'enseignement supérieur. A chaque niveau correspond une forme de publication Web : la page personnelle, les revues ou archives thématiques, et enfin les sites ou archives institutionnelles. Pierre Mounier remarque que les chercheurs ont beaucoup de mal à s'approprier et utiliser les dispositifs de publication collectifs mis à leur disposition. D'après lui, cela provient du fait que les institutions « court-circuitent » en général les collectifs de recherche, en s'adressant directement aux individus. Ainsi, sur le plan académique, ce n'est pas la publication collective qui est valorisée, mais la production individuelle, dont le paroxysme est bien évidemment la monographie. Le web 2.0 ouvrirait selon lui la voie à une nouvelle forme d'articulation entre les trois niveaux en remettant le collectif au centre.

Le mode de fonctionnement de la recherche universitaire décrit par Pierre Mounier est dans une large mesure identique à celui de l'entreprise : l'individu y est souvent plus valorisé que le groupe. Dans *Le Management de l'Intelligence Collective*, Olivier Zara explique à quel point la coopération est un mode de travail encore très peu récompensé dans l'entreprise. Il prend l'exemple de la réaction d'une salariée à propos d'un texte sur la coopération : « Si je comprends bien, je coopère lorsque je fais preuve d'initiative, que j'aide mon prochain dans son travail, que je suis imaginatif et créatif et que je fais tout cela dans l'intérêt commun de mon épanouissement personnel et de la réussite de mon entreprise ? Alors quand est-ce que je fais le travail que l'on m'a demandé de faire ? » [35, Zara]. Dans l'entreprise chacun est payé pour atteindre ses objectifs individuels, non ceux du voisin...

Repenser la place de l'individu, c'est également le considérer lui, et non plus la machine (base de données, GED etc.) comme ressource ultime. Comme on l'a vu, les pratiques du web 2.0 permettent d'ajouter un filtre humain à la pertinence système des outils. Mais pour en tirer tous les bénéfices, il s'agit de faire confiance à ce filtre humain : "Dans un réseau coopératif d'entreprise, on ne cherche plus à savoir où [machine] est l'information, mais qui [individu] détient l'information. On ne parle plus alors de bases de connaissances mais de vivier de compétences" [29, Tichit].

#### **2.4.1.4 Les pratiques du web 2.0 modifient la place de l'information dans l'entreprise et le temps qu'on lui accorde.**

Acquérir une information, la traiter, la restituer à la collectivité, et la transformer en connaissance prennent un certain temps. Adopter une culture du partage d'information suppose que l'on valorise l'information elle-même, que l'on ne regarde pas les opérations de collecte, traitement, diffusion comme une perte de temps pour le salarié : « pendant ce temps, il ne travaille pas ! » [20, Duperrin]. La production d'information doit être regardée comme une forme de "productivité" (puisque c'est à la productivité que l'on calcule le retour

sur investissement). L'information doit avoir une valeur en elle-même, elle ne doit pas être seulement un moyen.

## **2.4.2 Et des salariés 2.0 ?**

### **2.4.2.1 Quelle participation des salariés ?**

La faible part des internautes apportant une contribution active est considérée comme une des principales limites du Web 2.0. Mais Internet n'est pas l'entreprise : selon une question d'échelle, si la participation est faible sur Internet, il y a de grandes chances qu'elle soit encore plus faible dans l'entreprise.

### **2.4.2.2 Quelles possibilités de partager dans l'entreprise ?**

Certains métiers proposent un mode de réussite professionnelle basé sur une expertise et un savoir-faire personnels, logiquement associés au "non partage" de l'information. C'est le cas des cabinets d'avocats, des cabinets de consultants, des commerciaux, etc.

Plus largement, le partage de l'information se situe en général aux antipodes des moyens classés comme permettant d'atteindre la réussite professionnelle : « Travailler en mode "wiki", délivrer son expérience et son savoir-faire sur un blog sont des pratiques qui vont à l'encontre de ce que l'on apprend sur le terrain ; à savoir : se débrouiller pour apparaître comme indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise auprès de ses supérieurs. C'était jusque là le meilleur moyen de progresser dans la hiérarchie (en attendant que des places se libèrent au dessus) et de toucher sa prime de fin d'année.<sup>37</sup> » note très justement Fred Cavazza [18, Cavazza].

### **2.4.2.3 La question de l'exposition de l'individu**

Même si tous les facteurs de réussite précédents semblent atteints, encore faut-il que les personnes acceptent de s'exposer et acceptent que les autres s'exposent. Comme nous l'avons expliqué précédemment, le mouvement du web 2.0 repose sur l'inscription de relations ou discussions qui étaient auparavant éphémères, orales et privées. Accepter de laisser une trace sur un blog ou un wiki est nettement moins anodin que de passer un coup de téléphone ou d'envoyer un mail. Cela implique l'engagement personnel de l'auteur du texte : certains documents pourraient être « ressortis » et utilisés contre lui.

Il faut également que les individus acceptent de voir remis en cause leur avis sur un certain sujet, ou encore leur statut d'expert dans un certain domaine. Ce qui n'est pas évident lorsque l'on a été nommé à un poste précisément pour ses qualités d'expert.

### 2.4.3 D'autres facteurs à prendre en compte

- La question de la sécurité des données : inviolabilité des outils d'échange, confidentialité des informations révélées, mais également propriété des données. Par exemple, les documents produits par le moyen d'applications en ligne telles que Google Docs appartiennent-ils à leur auteur, à Google, ou aux deux ?

- L'accroissement du volume d'information : si le blog constitue une alternative au mail, il ne fait pas pour autant disparaître le mail. Les pratiques et outils du web 2.0 ne remplacent pas l'existant mais se superposent à lui. Il faut donc s'attendre à ce que le volume d'informations générées par les salariés croisse encore. Dans le contexte de rationalisation et de gestion des informations auquel les entreprises sont actuellement confrontées, cela est important à prendre en compte...

---

<sup>37</sup> Qu'est-ce que l'entreprise 2.0 ? . 24 juillet 2007 [consulté le 1er octobre 2007].

<<http://www.fredcavazza.net/2007/07/24/quest-ce-que-lentreprise-20/>>

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

### 3 Veille et web 2.0

---

Le service de veille, en tant que pôle de collecte et de redistribution, joue un rôle majeur dans la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

Au regard du nombre de publications disponibles sur le sujet<sup>38</sup>, le domaine de la Veille semble constituer celui où le web 2.0 offre le plus de possibilités : remontée des signaux faibles, crowdsourcing<sup>39</sup>, etc. De nombreux ouvrages ont évoqué le web 2.0 pour la collecte d'informations externes, mais peu étudient la mise en place de ce modèle à l'intérieur de l'entreprise, alors qu'il permettrait précisément d'exploiter les informations internes. « Un système isolé de son environnement est un système mort. C'est particulièrement vrai pour les connaissances qui se nourrissent des flux d'information de plus en plus considérables qui proviennent de l'environnement de l'entreprise. Le processus qui transforme ces flux d'information en capital de connaissances utiles pour l'entreprise est complexe. C'est, entre autres, le processus de veille ou d'intelligence économique ou stratégique. Il est actuellement surtout abordé dans l'aspect d'information externe, et peu dans l'interaction avec les connaissances propres de l'entreprise » note Jean Louis Ermine [31, Boughzala, Ermine]. Ceci est d'autant plus important qu'en termes stratégiques, l'information collectée en externe ne prend tout son sens et sa valeur que lorsqu'elle est recoupée avec l'information détenue en interne.

Quels sont les atouts du web 2.0 pour l'accès et la diffusion des informations stratégiques circulant dans l'entreprise ? Comment améliorer la collecte et la redistribution des informations de veille propres à l'entreprise ?

Au niveau d'un service de veille, les possibilités du web 2.0 peuvent être utilisées de deux façons différentes. Soit il s'agira de valoriser les produits diffusés et d'améliorer la relation à l'usager. Soit on mettra en place une forme de communauté virtuelle dédiée à la veille.

---

<sup>38</sup> *Le Web 2.0 pour la veille et la recherche d'information* de V. Mesguich et C. Asselin, *Weblogs : un nouveau paradigme pour les systèmes d'information et la diffusion de connaissances ?* d'Olivier Ertzscheid ...

<sup>39</sup> Voir définition en note 27. Il s'agit d'utiliser les connaissances et le savoir faire des millions d'internautes (l'intelligence collective) afin de faciliter la collecte d'informations, le repérage de sources intéressantes, l'alimentation d'un site, etc.

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

## **3.1 L'impact des pratiques liées au web 2.0 sur les problématiques documentaires**

### **3.1.1 Un produit documentaire et une ressource : un statut ambigu**

Pour les services de documentation, les composants du web 2.0 possèdent un statut ambigu : ils constituent à la fois un produit documentaire et une ressource.

Les composants web 2.0 (par exemple les blogs) représentent une façon de modifier la stratégie de communication du service, d'améliorer sa relation aux usagers (interactivité) ou de mettre en valeur ses produits. Quel que soit l'objectif, le projet devra être élaboré avec autant de rigueur qu'un produit documentaire [7, Garreau]. Il devra faire l'objet d'une étude de besoins, d'une bonne délimitation du périmètre et des objectifs, et d'une réflexion sur la postérité de l'outil : "Comme pour tout produit documentaire, la mise en place d'un blog en structure documentaire repose sur l'analyse, en amont, de la ressource et de son adaptation aux besoins d'un public" confirme Angelina Garreau. Selon l'auteur, il faudra ainsi « faire du blog un outil de communication entre les lecteurs et le service bibliothèque autre que l'oral et le papier, un outil *complémentaire* de ce qu'on a déjà »

Dans le même temps, les informations collectées par le biais de ce produit serviront de ressources pour le service de veille. L'intérêt d'un blog, par exemple, est de favoriser les échanges avec le public du service. Imaginons donc que l'auteur du blog publie un billet faisant état du dernier chiffre d'affaires d'une entreprise concurrente. Il est fort probable qu'un usager détenant des informations complémentaires sur ce chiffre d'affaires intervienne et publie les données qu'il détient. Ces informations devront être examinées par le service de veille avec la même précaution qu'une information provenant de l'extérieur de l'entreprise. Il s'agira d'en contrôler la fraîcheur, la véracité, la pertinence, puis de structurer et traiter cette information.

### **3.1.2 Une modification de la relation à l'utilisateur**

#### **3.1.2.1 Du push au pull**

Souvent, les produits réalisés par un service de veille sont diffusés en push : le service de veille les fait parvenir à ses usagers en fonction de leurs besoins. Le web 2.0 change la donne, puisque c'est dans la plupart des cas à l'utilisateur de faire la démarche d'aller (par

exemple) consulter un blog, de participer à un wiki ou encore de s'abonner à un fil RSS<sup>40</sup> (pull).

### 3.1.2.2 Une possibilité de recueillir des feedbacks

Les pratiques et outils du web 2.0 permettent de faire "remonter" au service de documentation des informations sur leurs besoins, leur degré de satisfaction etc. En entraînant une plus grande proximité avec l'utilisateur, le web 2.0 permettra parfois d'obtenir un retour sur des sujets « difficiles », qui n'auraient pas obtenu de réponses par mail. Le service de documentation pourra se servir de cette interactivité comme outil de gestion des situations de crise et des sujets qui dérangent.

### 3.1.2.3 Des usagers qui deviennent eux aussi des documentalistes, avec les limites que cela comporte : l'exemple des tags.

Si le web 2.0 "inquiète" autant les documentalistes, c'est, pourrait-on dire, qu'il en fait apparaître de nouveaux : l'internaute (l'utilisateur) peut désormais annoter et structurer du contenu, ce qui était auparavant la tâche du documentaliste par l'inscription de métadonnées documentaires et de l'indexation thématique.

Pour Stéphane Lee, (créateur du service Guten Tag) « le tag est le web sémantique du pauvre<sup>41</sup> ». Il va permettre à l'utilisateur, sans qu'il ait besoin de connaître un langage ou des standards de description spécifiques, de caractériser l'information (auteur, localisation, description du contenu, etc.). Plus spécifiquement, les tags vont permettre une indexation thématique du contenu des pages Web par des mots-clés qu'ils ont eux-mêmes choisis.

On peut lister les principaux avantages et inconvénients des tags par rapport à l'utilisation d'un vocabulaire contrôlé [6, Fiévet]:

Avantages	Inconvénients
Meilleure adéquation avec les besoins des utilisateurs : ils ne retiennent que ce qui leur est utile, et peuvent déterminer librement ce qui compte pour eux.	Des unitermes <sup>42</sup> uniquement, pas de mots composés.
Liberté et spontanéité de l'indexation	Pas de hiérarchisation possible des tags : ils forment une liste de mots ou d'expressions d'un même niveau

<sup>40</sup> Le RSS (Really Simple Syndication ou encore Rich Site Summary) est un format de syndication qui permet d'extraire d'un site Web ou d'un blog le contenu récemment mis à jour. Il suffit de s'abonner au « fil » RSS (et de disposer d'un lecteur de fils RSS) pour recevoir automatiquement de ce contenu dès qu'il est modifié.

<sup>41</sup> Cité par Cyril Fiévet [6, Fiévet]

<sup>42</sup> Voir définition en note 10

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

Une évolution perpétuelle : pas de catégorie fixe prédéterminée	Pas de règles d'indexation
Pas de « perte » de temps consacrée à l'élaboration d'un vocabulaire contrôlé	Pas de gestion des langues : comment savoir si le tag "pain" est relatif à la douleur (en) ou à une baguette (fr).
Participation active et implication des utilisateurs	Pas de gestion de la synonymie
Sérendipité ("heureux hasard") : la navigation par tags permet de trouver des choses inattendues que l'on n'aurait jamais trouvées sans cela.	Orthographes multiples
	Les tags peuvent être sujets à interprétation
	Utilisation d'une grande variété de mots pour exprimer un même concept
	Pas de transparence de l'indexation d'une application à l'autre : un même contenu peut être indexé de façon complètement différente sur Technorati et Del.icio.us.
	Problème de l'incompatibilité entre des classifications personnelles (qui visent à retrouver des fichiers perdus sur un ordinateur personnel) et leur utilisation à des fins collectives.

*Tableau n°1 : Avantages et inconvénients de l'utilisation des tags par rapport à un vocabulaire contrôlé*

Dans le cadre d'une utilisation en entreprise, les inconvénients relatifs aux tags sont, selon Gilles Balmisse, à nuancer [1, Balmisse]. Certes les utilisateurs finaux n'ont pas la rigueur ni l'expérience des professionnels : l'indexation sera d'une qualité moindre, d'autant plus que les utilisateurs risquent de s'influencer mutuellement dans le choix de leurs tags.

Malgré tout, les utilisateurs, plus nombreux, pourront tagger rapidement plus de contenu que les documentalistes. De plus, ces utilisateurs seront représentatifs de la diversité des profils de collaborateurs dans l'entreprise. Le taggage prendra donc davantage en compte la multiplicité des besoins et utilisations. « Du point de vue de la recherche d'information, la pertinence pourrait être accrue par le fait que le social bookmarking peut être réalisé par des personnes appartenant aux mêmes directions, départements ou services et partageant le même vocabulaire et les mêmes besoins ».

Il permettra aux documentalistes d'avoir un meilleur aperçu des préoccupations et habitudes des utilisateurs. Ainsi, l'étude par les documentalistes de l'écart entre le langage utilisé par eux et celui employé par les collaborateurs, permettra « d'améliorer grandement la

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

pertinence du service de recherche d'information qui peut être énormément pénalisé par ces écarts de vocabulaire » conclue Gilles Balmisse.

Le dernier inconvénient évoqué dans le tableau (l'incompatibilité entre des classifications personnelles et leur utilisation à des fins collectives) repose la question de l'articulation entre l'individu et la communauté. Comme on l'a évoqué précédemment, l'étiquetage est dans la majorité des cas réalisé dans la perspective d'une utilisation personnelle et non d'un bénéfice commun [8, Golder, Huberman]. Dans le cadre de la création d'une communauté d'utilisateurs (comme une veille collaborative), ceci est un frein important.

Autre problème : la conservation des informations collectées. Les applications de social bookmarking ne sont pas faites pour gérer une grande quantité de contenu. Or le nombre de pages sauvegardées peut très vite atteindre le millier, surtout si les utilisateurs sont nombreux. Sachant que l'indexation sera sans doute d'une qualité moindre, que certaines pages Web auront peut-être disparu, comment, à moyen et long terme, va-t-on pouvoir s'assurer de l'accessibilité de ces informations ?

Il nous semble que ce type d'applications doit rester un complément de ce qui existe déjà. Il ne peut servir de moyen pérenne pour la gestion de contenu.

## **3.2 Vers une veille collaborative ?**

La mise en place d'une communauté dédiée à l'échange d'information est une des possibilités les plus intéressantes d'utilisation du web 2.0. Il s'agirait de permettre un processus de centralisation, de partage et de redistribution des informations de type veille propres à l'entreprise, c'est-à-dire détenues par les salariés eux-mêmes.

La question est de savoir comment le service de veille peut se situer par rapport à ce réseau, et quels enjeux implique la mise en place d'une communauté de ce type.

### **3.2.1 Le caractère spécifique de l'information de veille**

Nous entendons par "information de veille" l'ensemble des types d'informations qu'utilise le processus de veille tel qu'il est défini par la norme XP X 50-053 de l'AFNOR : l'information critique, qui est « susceptible d'enrichir la stratégie de l'organisme », l'information stratégique, qui contient « des éléments susceptibles de contribuer à la définition, l'infléchissement ou la remise en cause de la stratégie de l'organisation », et l'information utile, qui est « l'information pertinente directement exploitable par son destinataire » [36, AFNOR].

L'AFNOR, dans le cadre de la norme XP X 50-053 qui régit les prestations de veille, définit plusieurs types d'informations :

- L'information blanche, qui est l'information aisément et licitement accessible.
- L'information grise, qui est l'information licitement accessible, mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès.
- L'information noire, qui est une information à diffusion restreinte et dont l'accès et l'usage sont explicitement protégés.

Les informations blanches sont dans la plupart des cas aisément accessibles par le service de veille lui-même. Par conséquent, le principal avantage de la mise en place d'une veille collaborative réside dans la possibilité de collecter et de diffuser des informations grises ou noires. Il s'agit notamment des informations que les salariés ou collaborateurs sont à même de posséder par le biais de leurs échanges (la plupart du temps informels) avec des fournisseurs, des collaborateurs externes de l'entreprise, des clients, etc. ou alors d'informations à forte valeur ajoutée, c'est-à-dire enrichies de la connaissance des personnes à qui elles ont été transmises.

Nous avons vu que les outils et pratiques du web 2.0 pouvaient fournir de grandes améliorations en termes d'accès et surtout de diffusion de l'information (rapidité, facilité, etc.). Or ce qui fait la valeur d'une information de veille est justement sa fraîcheur. La veille s'intéresse aux informations naissantes, aux signaux faibles, à l'actualité et aux tendances émergentes, qui ont une durée de vie très brève et se déprécient avec le temps.

### **3.2.2 Le partage de l'information comme levier de performance ?**

L'information de veille se trouve au cœur d'un paradoxe.

D'une part, elle est souvent associée au secret. L'avantage concurrentiel qu'elle procure est proportionnel à sa rareté : plus le nombre de personnes qui possède une information est réduit, plus on aura tendance à accorder de la valeur à cette information. Inversement, une information connue du plus grand nombre sera regardée comme procurant très peu d'avantage concurrentiel.

Au contraire, le partage et l'échange d'information sont liés à un autre type d'avantage pour l'entreprise, qui est celui de la construction d'une "performance collective". Le partage donne à l'information une nouvelle valeur. En définitive, l'avantage concurrentiel résiderait moins dans la recherche active de l'information que dans son partage et sa redistribution.

Autant pour l'entreprise que pour le service qui collecte et traite les informations de veille, les gains liés au partage sont nombreux :

- Un gain de temps dans la collecte et dans la transmission de l'information.

La constitution d'une communauté de veille permet d'augmenter le nombre d'informations recueillies et de réduire le temps nécessaire à leur diffusion. Le temps passé par le service de veille au "back office" diminue et les efforts ainsi économisés peuvent être redéployés vers d'autres tâches.

- La mise en place d'une "veille de proximité immédiate".

La constitution d'un réseau permet de collecter des informations issues du quotidien des membres. Ceux-ci seront plus sensibles à cette information, et l'écart entre l'information et l'action qu'elle peut engendrer diminuera.

- Une réduction des doublons.

L'effet dit du "téléphone arabe" est estompé. Moins le nombre d'intermédiaires est important, plus l'information est authentique et rapidement transmise à ceux qui en ont besoin. D'autre part, la capitalisation des connaissances et des expériences précédentes est facilitée.

- La satisfaction de davantage de besoins.

La constitution d'un réseau permet de cumuler les compétences de chacun de ses membres. Un besoin aura ainsi davantage de chances d'être satisfait. De plus, un réseau permet d'engendrer une communication "bottom-up" qui fera remonter des besoins jusque là inexprimés.

- Le repérage de pôles d'expertise.

La mise en place d'un réseau offre la possibilité d'identifier des experts par rapports à des thématiques précises. D'autre part, un veilleur n'a pas toujours à la fois des qualités de chercheur d'information, d'analyste, de communicant, etc. Le réseau permet d'une certaine manière de pallier cela.

- Une meilleure visibilité de l'information.

La mise en place d'une communauté permettra de donner un rôle plus central à l'information en général et une meilleure visibilité à l'information de veille en particulier. Cette dernière aura davantage de chances d'être diffusée à la personne qui en a besoin.

– Une meilleure visibilité du service de veille

La mise en place d'un réseau d'échanges agit pour le service de veille comme un plan de communication. En créant une dynamique de groupe, elle permet d'augmenter l'intérêt des usagers pour la veille en général aussi bien que pour les produits et services qu'il propose. De plus, le réseau constitue un canal de communication très efficace puisque l'information est relayée ensuite par chacun des membres.

– Un levier de motivation

La constitution d'une dynamique de groupe augmente l'implication et la motivation des membres et, par effet de rebond, de l'ensemble des salariés.

– Favoriser l'intelligence collective

Comme l'explique Olivier Zara [35, Zara], l'intelligence collective n'est pas la communication collective. « La communication permet d'échanger des informations sans qu'il y ait forcément des coopérations intellectuelles », tandis que l'intelligence collective se matérialise par des coopérations intellectuelles et des réflexions collectives qui permettent de co-construire des informations. Malgré tout, le partage d'informations permet de favoriser réflexion et savoirs collectifs, qui sont source d'innovation et de performance pour l'entreprise.

– Une réduction du délai de réponse de l'entreprise aux situations critiques.

Si l'information est transmise plus rapidement à un plus grand nombre de personnes, la réaction, c'est-à-dire la prise de décision, interviendra plus tôt.

### **3.3 La mise en place d'une veille collaborative**

La mise en place d'une communauté de veille en interne représente une forme de décentralisation et d'externalisation de la veille : dans ce cas, le service de veille n'est plus un pôle de centralisation de l'information, mais fait plutôt intervenir son expertise de l'information. Cela entraîne une réduction du back office, et surtout la nécessité pour le service de veille de repenser sa place et son rôle dans le processus d'accès, de structuration et de diffusion de l'information.

#### **3.3.1 Le service de veille comme membre de la communauté et en même temps pôle de redistribution de l'information**

Au sein de l'entreprise, le service de veille possède un rôle privilégié : il constitue une interface entre l'intérieur et l'extérieur, il est le pôle de redistribution, en interne, de l'info recueillie en externe. Dans le cadre de la mise en place d'une veille collaborative, cette

première identité va devoir co-exister avec une deuxième, qui est celle de membre d'une communauté.

Le problème sera donc, pour le service, de se positionner de telle manière à ne pas perdre son statut et sa crédibilité d'expert de l'information tout en laissant aux membres une liberté suffisante pour entretenir leur participation. D'autant plus que cette ambiguïté se reproduit à l'échelle des participants [38, Leservoisière], qui seront à la fois des contributeurs et des utilisateurs.

### 3.3.2 Quel statut pour cette communauté ?

Comment caractériser cette communauté de veille dans la typologie des travaux collaboratifs qui existent déjà dans l'entreprise? Est-elle à envisager comme une équipe de projet, une communauté de pratique, un réseau informel ?

Pour mieux caractériser cette communauté, on peut s'appuyer sur le tableau récapitulatif proposé par Florence Stenuit Hautdidier [46, Stenuit Hautdidier] :

	<b>Finalité</b>	<b>Membres</b>	<b>Ciment</b>	<b>Durée de vie</b>
<b>Communauté de pratique</b>	Renforcer les compétences des membres, développer et échanger des connaissances	Ceux qui se désignent eux-mêmes comme membres, en fonction de leur intérêt ou de leur expertise pour un domaine	La passion, l'investissement personnel et le sentiment d'appartenir à la communauté et au domaine de spécialisation en question	Tant que les participants voient un intérêt à la maintenir.
<b>Equipe de travail</b>	Fournir un produit ou un service	Tous les subordonnés du groupe	Des exigences métiers et des objectifs communs	Jusqu'à la prochaine réorganisation
<b>Equipe projet</b>	Réaliser une tâche précise	Ceux que le management affecte à cette structure	Les étapes intermédiaires et l'objectif final du projet	Jusqu'à la réalisation du projet
<b>Réseau informel</b>	Recueillir et faire circuler des informations	Des amis et des contacts professionnels	L'existence de besoins réciproques	Tant que les participants ont une raison de rester en contact

*Tableau n°2 Comparaison des communautés de pratique avec différentes formes d'organisation*

Si l'on prend appui sur le tableau ci-dessus, on observe que la communauté de veille se situe entre la communauté de pratique et le réseau informel.

Une communauté de pratique est en général orientée par une thématique métier. Elle est centrée sur la réflexion collective et le partage des connaissances entre les membres qui la composent. Selon Wenger, McDermott et Snyder, elle serait conduite par « un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques.<sup>43</sup> » Dans ce sens, la communauté de veille n'est pas une communauté de pratique. Elle réunit en effet des personnes n'appartenant pas forcément au même pôle d'expertise, et vise le partage d'informations plus que le partage de connaissances.

Cependant, la communauté de veille n'est pas non plus un réseau informel. Certes elle a pour but de recueillir et faire circuler des informations, et son ciment est bien l'existence de besoins (ou d'intérêts, à l'image des communautés virtuelles et des réseaux sociaux) réciproques en termes de veille. Mais, au contraire d'un réseau informel, elle est encadrée par une méthode et des process, et surtout, sa création n'est pas spontanée : ce n'est pas un réseau d'"amis".

La création d'une veille collaborative devra donc suivre la même méthode que celle d'une communauté de pratique : construction d'un groupe, définition des objectifs et des rôles de chacun, etc. L'enjeu sera d'autant plus ardu que l'activité de veille ne constitue souvent pour les collaborateurs qu'un complément au regard de leur activité professionnelle (la veille n'est le cœur de métier que du service de veille). Il faudra donc avant tout sensibiliser les membres à la veille de telle façon à ce que celle-ci devienne un "intérêt personnel".

Une fois le système de partage mis en place (et même avant), reste à savoir comment gérer la circulation de l'information, et comment exploiter l'information ainsi produite. Quel est au final la nature de cette information : au terme de l'échange, aboutit-on à un patrimoine collectif ou bien seulement à une masse déstructurée de productions individuelles ? Comment transformer l'information pour qu'elle soit exploitable et exploitée : s'agit-il d'organiser la transformation des informations en connaissances ?

---

<sup>43</sup> WENGER Etienne, SNYDER William, MC DERMOTT Richard. *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. Boston : Harvard Business School Press, 2002, 352 p. ISBN 978-1578513307 traduction Florence Stenuit Hautdidier.  
BOURDIER Sylvie. *Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise*. Octobre 2007.

## 4 Partager... et après ?

---

### 4.1 Une production collective ou une accumulation de productions individuelles ?

Les productions liées au Web 2.0 sont-elles des production collectives ou des sommes de production individuelles ?

Selon nous, elles ne sont ni vraiment individuelles ni vraiment collectives.

Certes la participation de chacun n'est plus dissociable du tout. Les pratiques du web 2.0 reposent en effet sur l'effacement de la notion d'auteur au profit de la communauté [12, Le Crosnier]. Ainsi, un article de wikipédia est moins considéré comme le produit d'« auteurs », que comme celui de la communauté des internautes. Prenons l'article "religion" (wikipedia français), créé le 5 novembre 2006. Entre cette date et la date de la dernière version observée (24 septembre 2007), plus de 500 "auteurs" (sous réserve que l'on assimile une adresse IP à un auteur) sont intervenus sur le texte. Parmi eux, certains ont accompli plusieurs modifications, tandis que d'autres n'en ont effectué qu'une seule. Il est quasi impossible de savoir quels « morceaux » du texte appartiennent à quel(s) auteur(s).

Cependant, ce qui est produit n'est pas pour autant une œuvre collective. Il existe entre les pratiques liées au web 2.0 et l'œuvre collective une différence de nature. Le web 2.0 repose sur le principe selon lequel la multiplication des intérêts personnels permet de créer de l'intérêt collectif — sur Wikipedia, ce principe se décline en : la multiplication des points de vue personnels permet de créer un point de vue collectif. Ici le collectif est donc un résultat a posteriori. À l'inverse, une œuvre collective, un bien commun, se constituent comme tels a priori. Le collectif n'est pas un résultat mais un principe de départ.

Par ailleurs, la cohérence relative des articles de Wikipedia est moins le reflet d'une vision commune du monde que d'un consensus [12, Le Crosnier]: ce qui reste au terme du processus de publication-modification est ce sur quoi tout le monde est d'accord. C'est une connaissance a minima. Ce fonctionnement est efficace dans le domaine de la science, où il n'y a, pour ainsi dire, qu'une seule vérité : l'eau bout à 100°C. Il n'en va pas de même pour les sciences humaines et sociales, où chaque définition est l'expression d'une vision du monde. Ici le principe du consensus ne peut être viable. C'est pour cela que les articles tels que "bonheur", "religion", etc. peuvent apparaître comme une collection de points de vue, ou une somme d'articles avortés.

À vrai dire, ce qui est produit n'est pas non plus une œuvre. La notion d'œuvre fait appel aux notions de totalité et d'achèvement : on parle de l'œuvre de Flaubert comme de l'ensemble des ouvrages qu'il a écrit durant sa vie. Leur nombre est établi, leur contenu fixe. À l'inverse, les pratiques du web 2.0 reposent sur le non-achèvement et l'évolution perpétuelle : aucun des articles de Wikipedia ne sera jamais "terminé". Le web 2.0 transforme l'écrit en processus, et remet en cause la notion de document : il n'y a plus de documents stables et unifiés mais simplement des proto-documents [15, Salaün] ou des palimpsestes, c'est-à-dire des documents commencés mais jamais finis, des documents "en devenir" pourrait-on dire.

## **4.2 Fertiliser ou capitaliser ?**

Pour savoir comment gérer un projet de partage, il s'agit de déterminer quel est l'objectif à atteindre : s'agit-il de fertiliser la communication interpersonnelle ou alors de constituer une mémoire collective ? Selon le but à atteindre, les problématiques seront différentes.

### **4.2.1 Fertiliser : le rôle central de l'animateur**

S'il s'agit simplement de stimuler la communication, l'animation du réseau sera l'activité primordiale. En général, l'animation d'un groupe est dévolue à une personne (appelée animateur, leader ou encore coordinateur). Elle constitue un des facteurs de réussite principaux des communautés [42, CEFRIO ; 43, Marcoccia ; 44, Monin, Talhi ; 46, Stenuit Hautdidier].

Le rôle de l'animateur est de :

- développer un état d'esprit de partage
- construire et maintenir les relations avec les membres de la communauté
- susciter et encourager les contributions
- faciliter et amorcer les discussions
- encadrer l'échange en conformité avec une charte de partage
- organiser la circulation de l'information, et formaliser si nécessaire les échanges
- faire émerger des thèmes de discussion qui suscitent l'intérêt d'un nombre suffisants de participants
- gérer les conflits
- accueillir les nouveaux participants

– assurer la cohésion du groupe ...

Reste à savoir quelle position doit avoir l'animateur par rapport au reste des membres de la communauté. Selon le CEFRIO, l'animateur ne doit pas intervenir sur le contenu. Etant donné que sa mission est de mettre des gens en relation et non de donner des réponses, « un expert du domaine ne sera pas de facto un bon animateur » [42, CEFRIO]. Dans le sens où le service de veille possède bien, sur la question de l'information, un statut d'expert, cette remarque est importante.

Michel Marcoccia, lui, défend la position inverse [43, Marcoccia]. Il montre que, dans les forums non modérés, le rôle d'animateur est la plupart du temps tenu par un expert du domaine. C'est lui qui ratifie les réponses et les opinions des autres participants, et qui est le plus souvent en position d'adresser des messages contenant des conseils.

En définitive, il s'agira davantage de s'appuyer sur une personne ayant des qualités de communication et le sens des relations interpersonnelles [42, CEFRIO ; 45, Rheingold]. Pour Howard Rheingold, l'animateur est comme un hôte, ou l'organisateur d'une soirée, et doit en posséder toutes les qualités : civilité, patience, humour, etc. : sa mission principale est l'accueil et le bien-être des participants.

#### **4.2.2 Capitaliser : le rôle central du retraitement des informations**

Selon Jean-Yves Prax, « la simple accumulation d'informations ne constitu[e] pas une valeur en soi ; ce qui compte c'est la capacité de répondre avec pertinence à la question que se pose l'utilisateur final » [32, Prax]. L'information en soi n'a qu'un intérêt très relatif. Elle ne vaut que comme vecteur d'un sens plus large : la connaissance. Pour que les informations générées par le partage soit réexploitables, il faut organiser leur transformation en connaissance.

La capitalisation implique la création de connaissances non pas individuelles, mais organisationnelles : pour que la connaissance serve à tous, il faut qu'elle soit accessible « indépendamment des acteurs qui l'ont créé. C'est un patrimoine pour l'entreprise qui doit survivre aux acteurs. Sans cet effort de capitalisation, [...] elle reste virtuelle et se réduit à une somme d'expériences isolées » [32, Prax].

Un effort particulier devra donc être consenti afin de structurer les données produites et d'extraire, dans les informations, les connaissances qui pourront être utiles à l'action de l'entreprise. En fin de compte, il s'agira pour la veille de reproduire l'action qu'elle mène sur l'information externe, puisque son processus de sélection, analyse et retraitement de l'information constitue déjà une forme de transformation de l'information en connaissance :

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

« Le processus qui transforme [les] flux d'information en capital de connaissances utiles pour l'entreprise est complexe. C'est, entre autres, le processus de veille ou d'intelligence économique ou stratégique » [31, Boughzala, Ermine].

Ce problème du retraitement de l'information est ici d'autant plus crucial que les outils qui servent de support aux pratiques du web 2.0 ne sont pas connus pour leurs qualités de gestion et d'archivage de l'information. Si l'on vise la capitalisation, elle devra être envisagée dès le départ.

En fin de compte, la question est de savoir si les deux objectifs (fertiliser ou capitaliser) sont dissociables. Sans retraitement, une petite partie seulement des informations produites risquent d'être exploitées donc utiles. D'autre part, dans la mesure où le partage est d'autant plus attractif pour les membres qu'il entraîne une exploitation pratique, l'absence de retraitement ne risque-t-il pas de frustrer et de démotiver les participants ?

### **4.3 « Peut-on manager ce qui ne peut l'être ?<sup>44</sup> » Une nouvelle forme de Knowledge Management est-elle à inventer ?**

La question du management des pratiques liées au web 2.0 se pose inévitablement à tous ceux qui croient en l'entreprise 2.0 comme nouvelle dynamique de performance pour l'entreprise. En même temps, la gestion de ces pratiques est considérée comme un paradoxe : comment gérer des usages qui reposent sur une totale liberté laissée à l'utilisateur, des interactions spontanées entre individus et donc des données non structurées ?

Certains des partisans de l'entreprise 2.0 considèrent que l'émergence du web 2.0 dans l'entreprise repose sur l'acceptation du fait qu'il existe, au sein de l'entreprise, une partie d'échanges informels et non structurés qui doit précisément rester telle quelle.

Pour résoudre le problème, peut-être faudrait-il envisager une nouvelle forme de gestion des connaissances, non plus fondée sur la capitalisation mais sur la gestion du partage : au lieu de manager le produit (la connaissance), il s'agirait de manager le mode de production, c'est-à-dire le groupe, le réseau ou la communauté qui la crée. Jean-Louis Ermine appelle ce mode la « gestion coopérative des connaissances » : au lieu d'explicitier des connaissances il s'agirait de favoriser leur création et leur partage en gérant le travail coopératif d'une communauté de personnes. La connaissance pourrait ainsi rester tacite au sein de ce collectif, tout en étant partagée et opérationnelle [31, Boughzala, Ermine].

---

<sup>44</sup> Bertrand Duperrin. Peut-on manager ce qui ne peut l'être. 8 août 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <<http://www.duperrin.com/2007/08/08/peut-on-manager-ce-qui-ne-peut-letre/>>  
BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

Le personnage central de cette nouvelle forme de Knowledge Management, c'est, on le voit, l'animateur. Quel que soit le nom qu'on lui donne (animateur, « connecteur » pour Bertrand Duperrin [20, Duperrin] ou encore « broker » ou « intermédiaireur » [32, Prax]), l'animateur est un knowledge manager. Il est celui qui va permettre que l'ensemble des contributions forme une production collective, et non pas seulement une somme de productions individuelles. « Le rôle d'animateur est nécessaire pour que l'addition des contributions au forum constitue un document cohérent (et non plus seulement un document composite), dans la mesure où l'animateur vient en quelque sorte occuper le rôle d'éditeur, qu'il soit préalable ou ratifié de manière collective et coopérative par les autres participants » explique Michel Marcocchia dans son article sur l'animation des espaces numériques de discussion [43, Marcocchia].

Quel futur pour le Web 2.0 dans l'entreprise ? Est-on à l'aube d'une nouvelle ère faite de collaboration et de création collective ? Le Web 2.0 va-t-il remplacer les applications « 1ère génération » ? En ce qui concerne la veille, les pratiques liées à la collaboration semblent très intéressantes. Comment les appliquer au service de veille du groupe Yves Rocher ?

## **Deuxième partie : Analyse du terrain : quel contexte de mise en oeuvre ?**

Après avoir défini et étudié les enjeux du Web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise, nous analyserons dans cette deuxième partie le contexte propre au service de veille stratégique du groupe Yves Rocher. En nous appuyant sur les méthodes d'analyse du marketing documentaire et sur des entretiens (voir guide d'entretien en annexe 1) menés au sein du groupe, nous identifierons les caractéristiques de l'entreprise en terme de circulation de l'information, les contraintes et objectifs à satisfaire ainsi que les besoins et attentes exprimées vis-à-vis de la mise en place d'une communauté de veille.

## 1 Présentation du contexte de réalisation

---

### 1.1 Le Groupe Yves Rocher

Le groupe (plus exactement la marque Yves Rocher) est fondé en 1959 par M. Yves Rocher avec pour piliers les cosmétiques et la vente par correspondance. L'entreprise familiale possède la particularité d'être à la fois productrice et distributrice de produits cosmétiques : en 2005, la moitié du chiffre d'affaires du groupe repose encore sur la vente à distance.

En 2006, le groupe Yves Rocher compte 14 800 salariés, dont 7 300 en France (3 500 en Bretagne), et le reste à l'étranger. Il détient plusieurs marques, mais le cœur d'activité est la cosmétique.

Création de marques (marques cosmétiques spécialisées) :

- Laboratoires de Biologie Marine Daniel Jouvance en 1980.
- Dr Pierre Ricaud en 1986.
- Isabel Derroisné (anciennement Le Monde en Parfum) en 1996.
- Kiotis en 2001.
- Galerie Noémie en 2001.

Rachats (marques de diversification) :

- Petit Bateau (créé en 1893), marque de textile, a été rachetée par le Groupe Yves Rocher en 1988.
- Stanhome (créé en 1931 aux Etats-Unis), marque de produits d'embellissement de la maison, a été rachetée par le groupe Yves Rocher en 1997.

Le groupe possède à l'étranger des filiales dans un nombre considérable de pays différents (présence sur les 5 continents). En France il est implanté sur plusieurs sites :

- à Paris (plusieurs bâtiments différents à Issy Val de Seine et au centre de Paris)
- en Bretagne
- dans le sud de la France

Etant donné le nombre de salariés, la variété des sites et leur éloignement géographique, la diversité des marques associées au groupe et de leurs activités (production et aussi distribution) et enfin le nombre de langues de travail différentes, la circulation de l'information constitue réellement un enjeu de taille.

## **1.2 Le service de Veille Stratégique Groupe**

Créé en janvier 2000, le service de Veille Stratégique représente pour le groupe une aide à l'innovation et à la décision.

Son activité est assurée par une chargée de veille et un ou plusieurs stagiaires. Les axes de surveillance sont multiples :

- les concurrents actuels et potentiels du groupe
- les pays et marchés sur lesquels le groupe est installé ou souhaite s'implanter
- le secteur de la distribution
- les produits d'hygiène-beauté et les compléments alimentaires
- le secteur de la cosmétique, son organisation et ses tendances
- l'actualité économique et sociale

## **1.3 La mission**

Dans le cadre de notre stage au service de Veille Stratégique du groupe Yves Rocher, il nous a été confié la mission suivante :

“Réaliser un étude de faisabilité sur la mise en place d'un web communautaire pour le partage d'information dans l'entreprise”

La mise en place à l'intérieur du groupe d'une structure d'échange vise les objectifs suivants :

- Permettre une meilleure diffusion et une meilleure redistribution des informations de veille : irriguer davantage les services qui peuvent en avoir besoin, et surtout éviter que des informations importantes restent inexploitées en fournissant à ceux qui les détiennent (mais ne savent pas quoi en faire) un espace dédié pour les diffuser.

- Augmenter l'interactivité entre le service de veille et ses usagers, et notamment permettre une meilleure collecte des feedbacks, c'est-à-dire des besoins et attentes des utilisateurs, et de leur satisfaction.

A ce stade de réflexion et pour des raisons pratiques, le périmètre de la mission a été limité aux différents sites d'Issy les Moulineaux. A l'inverse, le rôle du service de veille dans cette future communauté d'échange n'a pas été déterminé. L'étude de faisabilité vise à proposer différents scénarios de mise en œuvre du projet.

## 2 Analyse de l'environnement

---

### 2.1 Environnement institutionnel

Il s'agit d'analyser l'environnement institutionnel dans lequel agit le service de veille : quels sont les services auxquels il est rattaché, quels sont les lieux ou espaces ressources d'accès à l'information pour les salariés.

#### 2.1.1 Tutelles

Comme le souligne Florence Muet<sup>45</sup>, le service de documentation fonctionne selon une logique différente de celle de l'entreprise. Alors que l'entreprise est principalement financée en aval par la vente de ses produits ou de ses services, le service d'information est financé par l'amont, c'est-à-dire par le service ou la structure à laquelle il est rattaché. Il doit donc ajouter au marketing aval (vers ses usagers) un marketing amont en direction de sa structure ou communauté de rattachement. Dans ce contexte, l'étude des tutelles du service est importante.

– La Direction Etudes et Prospective.

Le service de Veille Stratégique Groupe est intégré à la Direction Etudes et Prospectives Groupe depuis 2001. Bien que rattaché à la Direction Marketing Produit et Communication de la marque Yves Rocher, la Direction Etudes et Prospective accomplit des missions d'études (quantitatives et qualitatives) pour l'ensemble des marques du groupe. Elle est constituée de 7 personnes: 2 chargés d'études quantitatives, 2 chargés d'études qualitatives, une chargée de veille, une assistante de direction, une directrice. Bien qu'ayant chacun des activités bien spécifiques, les pôles d'études quantitatives, d'études qualitatives et de veille sont complémentaires.

– La Direction Communication, Marketing Produit et Etudes Marque Yves Rocher.

Cette direction chapote les services communication et marketing de la marque Yves Rocher, ainsi que la Direction Etudes et Prospectives, qui travaille elle pour l'ensemble du groupe.

#### 2.1.2 Concurrents et partenaires

Comme l'affirme Florence Muet<sup>46</sup>, l'environnement dans lequel se trouve un centre d'information est un environnement concurrentiel : le service d'information ne constitue pour

---

<sup>45</sup> MUET Florence, SALAUN Jean-Michel. Stratégie marketing des services d'information. 2001

<sup>46</sup> Ibid.

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

l'utilisateur qu'une solution parmi d'autres pour trouver l'information qu'il cherche. Dans la mesure où la communauté de veille représentera pour ses usagers une ressource parmi d'autres, il convient d'être au fait des autres solutions utilisées par les utilisateurs.

- Centre d'information et de documentation du groupe Yves Rocher (CID).

Le CID est ouvert à tout le personnel du groupe Yves Rocher, et en particulier à la R&D et au Marketing. Il assure des missions de documentation davantage orientées vers les domaines scientifique et technique en rapport avec la cosmétique.

- Services de "veille" spécialisés.

Certaines veilles, comme la Veille Réglementaire (rattachée au service juridique) remplissent une mission tout autre que celle de la veille stratégique. À l'inverse d'autres "veilles" informelles, organisées dans certains services, remplissent des missions complémentaires vis-à-vis de la Veille Stratégique. C'est le cas de la veille sur le développement durable mise en place dans le service dédié à la Communication Développement Durable.

- Internet.

En général les recherches d'information passent d'abord par l'Internet, qui est souvent une des premières sources d'information pour les salariés. Dans ce cadre la Veille Stratégique intervient en complément : il est en fait appelé à elle lorsque les recherches sur Internet ont été infructueuses ou lorsque l'information recherchée est pointue ou synthétique.

Tous les salariés n'ont pas accès à Internet. On peut supposer malgré tout que le public du service de veille, composé essentiellement de décideurs, de décideurs opérationnels ou de personnes qui ont besoin d'information pour travailler, possède un accès.

- Presse, magazines etc.

Les journaux, magazines, revues constituent des sources d'information et de veille auxquelles de nombreux services sont abonnés directement

- Le réseau informel.

Ce réseau concerne en général les membres d'une même équipe ou les personnes qui possèdent entre elles des liens sociaux. Les réseaux informels constituent une des premières sources d'information interne.

## **2.2 La conjoncture : les facteurs à prendre en compte pour la réalisation de la mission**

La mission s'insère dans un contexte particulier qu'il s'agit d'identifier.

### **2.2.1 L'impact de l'organisation du groupe sur la circulation de l'information**

Le groupe Yves Rocher s'est construit autour de l'organisation propre à la marque Yves Rocher, c'est-à-dire une organisation par canal de distribution (Vente Par Correspondance, Vente Par Magasin, Vente Directe, Vente Par Internet). De cette organisation spécifique découle un organigramme complexe.

Jusqu'en 2006-2007 (date à laquelle a été décidée une réorganisation interne des services), chaque réseau de vente possédait sa propre direction et ses propres objectifs de vente. Par conséquent, les différents réseaux détenaient des informations parfois différentes, alors que par ailleurs une même cliente peut très bien utiliser les différents canaux de distribution pour acheter. Depuis cette date, une organisation par marché et par cliente est en train de se substituer à celle qui correspondait aux différents canaux de distribution. Il s'agit de permettre aux différents marchés de s'adresser à une seule et même cliente quel que soit son canal d'achat, et d'éviter ainsi une démultiplication des offres et des informations et de faciliter la cohérence de la communication du groupe.

Par ailleurs, parmi les marques que le groupe a achetées ou créées, il y a (hormis la marque Yves Rocher), plusieurs autres marques de cosmétiques. Cela explique que les informations qui concernent spécifiquement les produits de la marque Yves Rocher ne soient pas forcément communiquées aux autres marques. De même les services tels que le marketing, la communication etc. sont spécifiques à chaque marque.

### **2.2.2 La rénovation de l'intranet**

L'Intranet est un outil de communication et de circulation de l'information central dans l'entreprise. Une réflexion sur cet outil apparaît donc incontournable dans le cadre d'un projet de travail collaboratif. Dans notre cas, sa rénovation prochaine via un logiciel comprenant des applications web 2.0 en fait un outil potentiellement utilisable pour la mise en place d'une communauté d'échange.

Olivier ZARA [35, Zara] distingue trois niveaux d'utilisation d'un intranet :

- L'Information. (Gestion électronique documentaire, moteur de recherche, partage de fichiers, annuaire etc.) Sa mise à jour peut être centralisée ou décentralisée. L'utilisateur est récepteur. Il peut seulement recevoir des informations descendantes (top down). L'interaction est celle d'une personne et d'un contenu.
- La Communication. (Messageries électroniques, listes de diffusion, wikis, agendas partagés, chat etc.) L'utilisateur est récepteur et émetteur. L'interaction est celle d'une personne avec une autre personne au travers du contenu.

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

- La Collaboration (Intranet collaboratif). (Forums de discussion, communautés de pratique etc.) L'utilisateur est récepteur, émetteur et acteur : il peut transformer l'information qu'il a reçue pour en créer une nouvelle. L'interaction est celle de plusieurs pour créer du contenu.

L'intranet actuel du groupe Yves Rocher est clairement un Intranet d'information. La fonction communication est pour l'instant assumée par le logiciel de groupware Lotus Notes. Sa rénovation vise à le transformer en un Intranet davantage tourné vers la communication.

La première version de l'Intranet a été créée en 1997. Cet Intranet, qui est au départ un Intranet marque, est devenu au fur et à mesure un Intranet groupe, sans modification de structure. Cette évolution explique que certaines marques du groupe n'y soient pas encore connectées. C'est moins un outil documentaire qu'un outil d'information auquel ont été rajoutées certaines fonctions documentaires, comme l'accès à la Photothèque, à des Fiches produits, ou encore à la base de données de la Veille Stratégique. Sa première mission est de diffuser au personnel des informations pratiques, des documents administratifs, ou encore des informations sur le groupe.

De par son statut ambigu, l'Intranet n'a pas véritablement trouvé sa place, et souffre de la concurrence de Lotus Notes (mis en place avant l'Intranet), majoritairement utilisé par le personnel comme outil de communication (messagerie), de travail en groupe (agendas, organisation de réunions et conférences, discussions instantanées...) et plus largement pour se procurer les informations dont ils ont besoin. Lotus Notes héberge les bases de données créées en interne et utilisées par les salariés pour partager leurs informations au sein de leur(s) équipe(s) de travail.

Suite à la désaffection du personnel, aux différents problèmes de structure (langage de programmation désuet), et plus simplement à son caractère obsolète, un projet de refonte complète de l'Intranet a été engagé en 2006. Le projet sera conduit en plusieurs étapes et sur plusieurs années. Le logiciel a été choisi, ainsi que les grandes orientations en terme de navigation et de contenu.

Les grandes orientations du projet sont les suivantes :

- Un Intranet Groupe qui vise à "développer un sentiment d'appartenance ", c'est-à-dire à fédérer les salariés autour du projet de l'entreprise. Un des objectifs majeurs est ainsi d'arriver à raccorder toutes les marques du groupe à cet Intranet et de les impliquer davantage dans son fonctionnement.
- Un objectif de communication (les applications métiers seront accessibles dans le nouvel Intranet mais ne seront pas gérées par lui).

- Une structure plus légère.
- Fournir des informations qui ne seront disponibles que sur l'Intranet.
- Une première version qui devrait être opérationnelle fin 2007 - début 2008. Il s'agira dans un premier temps de faire que les utilisateurs s'approprient l'outil.
- En fonction du budget disponible, une 2<sup>ème</sup> version sera lancée plus tard, qui devrait inclure un accès et un contenu davantage personnalisé, ainsi qu'une possibilité de travail par communautés de métiers (RH, Commerce etc). Dans cette V2, la mise en place d'outils de type web 2.0 est envisageable.
- Un contenu défini en partenariat avec les principaux contributeurs (responsables de rubriques de l'actuel Intranet), qui seront ensuite autonomes pour la gestion de leurs contenus (mise en place d'une charte).

Suite à une discussion sur la possibilité de mettre en place une communauté de veille via le nouvel Intranet, plusieurs autres facteurs à prendre en compte ont été abordés par le service de communication interne :

- L'impossibilité de fournir une connexion à tous les salariés : sur 15 000 salariés, 7000 possèdent un poste informatique et sont donc connectés à l'Intranet et à Lotus, et seulement 1000 à Internet (ce qui pose problème dans le cas de liens hypertextes figurant dans le contenu des pages).
- Une bande passante réduite qui limite le nombre d'applications différentes utilisables par les salariés (surtout celles qui transportent du son et de l'image), et le volume des flux qui pourront circuler sur le réseau informatique de l'entreprise.
- Une Direction favorable à la mise en place de possibilités de partage supplémentaires (utilisation d'outils tels que blogs, wikis etc.), même si ces fonctionnalités ne pourront pas être développées tout de suite.
- Dans la mesure où les informations échangées pourraient éventuellement être réutilisées dans un contexte professionnel, il faudrait veiller au problème de l'identification des sources, de la vérification de l'information et à la mise en place d'une modération.

Sur la possibilité d'utiliser cette fois-ci Internet pour mettre en place cette communauté, il nous été répondu que cela poserait des problèmes déontologiques, étant donné que l'entreprise n'a aucun moyen de contrôler ni de maîtriser les informations échangées sur la

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise.  
Octobre 2007.

Toile. Le groupe serait davantage en faveur d'un système contrôlé par l'entreprise, centralisé et lié à l'Intranet, en d'autres termes disposant d'un système de validation.

Par ailleurs, il est à noter qu'il a été décidé par le groupe, en parallèle de la rénovation de l'Intranet, d'acheter la dernière version de Lotus Notes.

## 3 Analyse de l'existant

### 3.1 L'offre du service de veille

Il s'agit d'analyser l'offre du service de veille et la manière dont elle est diffusée, pour voir comment des pratiques de partage peuvent se développer en complémentarité de l'offre proposée par le service.

Produit	Public cible	Forme du contenu	Moyen de diffusion	Périodicité
<b>Observatoire des marchés</b>	Abonnés	Paragraphes courts présentant ou synthétisant des articles de presse ou des articles Internet	- "Mailing List" Lotus (push) - Base de données Intranet / Lotus (pull)	Bimensuelle
<b>Synthèse semestrielle</b>	Décideurs, directeurs de filiales et abonnés de l'Observatoire	Synthèse thématique d'une trentaine de pages	- Exemplaires papiers diffusés au décideurs et directeurs (environ 35 pers.) - Mailing List Lotus	Semestrielle
<b>Alertes</b>	Abonnés de l'Observatoire	Texte court visant à informer d'une actualité importante	Mailing List Lotus	Ponctuelle (suivant l'actualité)
<b>Fiches vente directe</b>	Décideurs des réseaux de vente directe du Groupe	Fiches synthétiques (1-3 pages) par sociétés et par pays	- Exemplaires papiers diffusés au décideurs - Diffusion électronique	Annuelle
<b>Fiches entreprises (sociétés concurrentes du groupe Yves Rocher)</b>	Abonnés de l'Observatoire	Fiches synthétisant l'actualité (économie, stratégie, communication, lancements produits...) de la société et de ses marques	- Mailing List Lotus (push) - Base de données Intranet / Lotus (pull)	Annuelle

Tableau n° 3 L'offre du service de veille

Le moyen de diffusion le plus largement utilisé par le service de veille est la diffusion électronique via la messagerie de Lotus Notes (diffusion en push). La "mailing liste de l'Observatoire" (le produit le plus largement et le plus régulièrement diffusé par le service) est également utilisée pour la diffusion de nombreux autres produits. Cette liste comprend (début 2007) environ 320 personnes, toutes marques, services et statuts des personnes confondus.

En parallèle, de nombreux produits (Observatoires, Alertes, fiches entreprises) sont accessibles à tous les employés du groupe via la base de données du service (gérée sous Lotus mais accessible également via l'Intranet dans la rubrique Veille). Les différents articles de l'Observatoire y sont structurés par catégorie (plan de classement) et par date, les dossiers documentaires y sont listés, et les fiches entreprises accessibles par nom de la société. Cette base de données est peu connue et rarement utilisée par les usagers du service de veille.

Le service de veille dispose d'une rubrique spécifique sur l'Intranet. Sa création remonte à juin 2003. Elle regroupe la base de données de veille gérée par Lotus ainsi que d'autres informations, comme des liens Internet, des rapports annuels des sociétés concurrentes, ou encore des rapports et études. La mise à jour de cette rubrique est malaisée.

## **3.2 Le partage de l'information dans l'entreprise**

Une série d'entretiens semi directifs (voir guide d'entretien en annexe 1) auprès de neuf personnes a été réalisée pour étudier les pratiques liées au partage de l'information et les possibilités de mise en place d'une communauté d'échange pour l'information de veille . Les deux paragraphes qui suivent représentent une synthèse de ces entretiens. Le paragraphe concernant les moyens mis à la disposition des salariés s'appuie également sur des observations personnelles.

### **3.2.1 Les moyens à la disposition des salariés**

Il s'agit de voir quels sont les moyens à disposition des salariés et quels sont les moyens utilisés par eux pour l'échange d'informations dans l'entreprise. La liste n'est pas exhaustive. On va du moins interactif au plus interactif.

- Le courrier interne.

- Le partage de fichiers. La majorité des services des bureaux d'Issy les Moulineaux ont la possibilité de mettre leurs fichiers sur un même réseau. Par exemple, pour le département Etudes (ainsi que d'autres services), il s'agit du G:/. Toutes les personnes qui travaillent dans

le service ont la possibilité d'accéder aux fichiers du réseau G:/ qui concernent le service. Les autres sont protégés.

- Les bases de données documentaires. Comme nous l'avons mentionné plus haut, le logiciel de groupware Lotus Notes possède une fonction de création et de gestion de bases de données. Les droits d'accès à ses bases sont paramétrables par leurs administrateurs. Ainsi le service de Veille Stratégique possède une base de données accessible à l'ensemble des salariés du groupe. Ces bases de données servent en majorité à centraliser et gérer les documents utilisés par des équipes de travail. Elles sont particulièrement utiles pour des collaborateurs éloignés géographiquement .

- L'organisation de conférences en simultané et de visio/ vidéo conférences. C'est une fonctionnalité permise par Lotus Notes et surtout par Lotus Sametime. A notre connaissance elle est très peu — voire pas — utilisée par les salariés.

- La messagerie électronique. La messagerie est gérée par Lotus. C'est le moyen privilégié de transmission et des informations. Elle sert également de prolongement aux communications établies par téléphone (production d'une trace écrite).

- La discussion instantanée. C'est une fonctionnalité permise par la plateforme de messagerie Lotus. Elle est très peu utilisée.

- Le téléphone. L'autre moyen privilégié de transmission des informations.

- La communication "en présence". Elle fonctionne surtout pour les salariés se trouvant dans un même bâtiment.

Les entretiens menés et les observations faites ont permis de montrer que la circulation de l'information, et en particulier de l'information de veille, s'effectuait en majorité via la messagerie électronique, le téléphone, et les déplacements.

### **3.2.2 Les dynamiques d'échange d'information**

Les entretiens réalisés ont permis d'établir que, comme dans la plupart des entreprises, la majorité des échanges s'effectuent par cercle de "relations", c'est-à-dire au sein de réseaux informels qui regroupent d'une part les collaborateurs (service, équipes de travail), et d'autre part le cercle d'affinités de chaque salarié. Ces réseaux sont composés en moyenne d'une dizaine de personnes. Ce sont des circuits fermés, en général basés sur des métiers.

Une information jugée importante ou intéressante par un des membres est (bien sûr selon la nature de l'information) redistribuée par cette personne à l'ensemble de son réseau. Le

moyen de communication employé dépend de l'éloignement physique de la personne ou le degré d'affinité que l'on possède avec elle. Par exemple, un article acquis auprès du service de veille et jugé digne d'intérêt pour d'autres va être photocopié et redistribué par la personne qui l'a acquis à l'ensemble de son réseau.

On peut noter qu'il existe une circulation importante des personnes au sein de chacun des différents bâtiments d'Issy (3 bâtiments principaux) mais peu de contacts d'un bâtiment à l'autre. Comme dans toutes les entreprises, le restaurant constitue également un lieu d'échanges informels important.

Les assistant(es), les directeur(ice) opérationnel, c'est-à-dire les personnes "relais" possèdent un rôle moteur en ce qui concerne la redistribution de l'information. Ainsi, les initiatives d'échange demandant du temps ou dépassant le cadre de ce qui est nécessaire pour la bonne marche du travail en équipe sont, la plupart du temps, le fait de ces personnes relais.

En définitive, on peut dire que l'unité qui constitue le meilleur espace d'échange est le service. C'est aussi le cas pour le service de veille lui-même : ainsi, les informations de veille (propres à l'entreprise) collectées hors du périmètre du service Etudes ne parviennent que très irrégulièrement au service de veille.

## 4 Analyse du public

---

### 4.1 Les utilisateurs actuels du service de veille : un public adapté à la mise en place d'une communauté de veille ?

Selon toute vraisemblance, le public actuel du service de veille sera le plus à même (motivation, sensibilité à la veille, besoin en informations, etc.) de faire partie d'un réseau de veille. Aussi nous étudierons en priorité ce public.

Les utilisateurs actuels<sup>47</sup> du service de veille se situent en majorité à Paris, et plus particulièrement sur les différents sites d'Issy les Moulineaux où se trouve le siège du groupe. Le personnel des filiales étrangères est en général documenté par leurs responsables ou leurs collègues au siège.

Le public actuel peut être segmenté de deux façons différentes :

- Par son statut : décideur, directeur d'unité opérationnelle, personnel opérationnel

Les décideurs constituent le premier public cible de la veille, puisque celle-ci joue avant tout un rôle stratégique d'aide à la décision. Les structures décisionnelles forment des plaques tournantes en matière d'information. D'une part elles sont émettrices d'informations "descendantes", et d'autre part ce sont de très grandes consommatrices d'informations. Malgré tout ce ne sont pas, à notre avis, les plus à même de faire partie d'une communauté de partage. Les décideurs manquent de temps, ne sont pas forcément très enclins à partager les informations qu'ils détiennent, et possèdent des positions hiérarchiques parfois peu compatibles avec la structure d'une communauté. De notre point de vue, ce sont les directeurs d'unité opérationnel et le personnel opérationnel qui constituent le meilleur public d'une communauté de veille.

- Par son domaine d'activité : Direction, Communication, Marketing, R&D etc.

Nous avons parlé plus haut des décideurs. En ce qui concerne les autres domaines d'activité, il apparaît que le marketing et la R&D sont les domaines qui concentrent le plus d'utilisateurs du service de veille. La R&D possède deux services à même de lui fournir de l'information : le service de veille, et le centre d'information du groupe (le CID, voir 2.1.2). Le service de veille n'est donc pas forcément son premier interlocuteur. Le marketing (toutes marques

---

<sup>47</sup> On distingue trois catégories de publics : les utilisateurs actuels, les utilisateurs potentiels (qui n'utilisent pas mais connaissent l'existence du service) et les non utilisateurs (qui n'utilisent pas ou ne connaissent pas le service mais ont un profil similaire à celui des utilisateurs actuels)

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

confondues), est quant à lui le secteur d'où proviennent la majorité des demandes ponctuelles adressées au service de veille (demandes d'articles, de données précises etc.). Dans cette mesure, il peut constituer un public intéressant pour la mise en place d'une communauté.

## 4.2 Identification des besoins

Les personnes susceptibles de faire partie d'une communauté de veille possèdent en commun le manque de temps à consacrer à ce qui n'est pas directement en lien avec leur travail. Il faudra donc concentrer la structure de partage sur des informations brèves, à forte valeur ajoutée, et ciblées par rapport au besoin de chaque type de public.

Le type de structure devra également être facile à utiliser et proche des applications utilisées au quotidien par ces personnes, qui par ailleurs connaissent et utilisent peu les outils liés au web 2.0.

## 4.3 Identification des attentes

« Notre expérience de l'utilisation de l'informatique en entreprise nous a montré qu'un outil doit être conçu non pas pour la fonction qu'il est censé remplir mais pour l'usage qui en sera fait ; (...) cela demande aussi de substituer une écoute des attentes (avec la part implicite qu'elles comportent) à la traditionnelle analyse des besoins » souligne Jean-Yves Prax [32, Prax].

Lors des entretiens, on a tenté de repérer les principales attentes du public par rapport à la mise en place d'une communauté de veille :

- Des informations succinctes, en lien direct avec les thématiques qui les intéressent ou peuvent impacter leur travail, et une réelle plus-value en terme de sélection de l'information : une information débarrassée de la pollution externe (rumeurs, information non identifiée, non exploitable etc.)
- Une communauté qui ait une vraie raison d'être, qui ne soit pas un gadget ou un doublon de ce qui existe déjà, et qui ne représente pas pour ses membres un « travail en plus ». Dans ce sens il faudra clairement expliquer aux futurs membres quel est leur intérêt à participer, ce qu'ils peuvent y gagner, et surtout ce que l'on attend d'eux.
- Une communauté qui élargisse les perspectives des personnes membres sur des pays, des façons de penser, des modes de vie différents. « L'intéressant est comment telle personne de Russie ou d'ailleurs voit telle chose, ce n'est pas d'avoir notre avis franco-français. Si c'est

uniquement pour avoir l'avis des gens ici, autant aller les voir.» explique l'une des personnes interrogées.

- Une communauté bien cadrée, avec une ligne éditoriale claire, un fil conducteur, un guide des usages ou une charte, qui explique ce que l'on peut dire et ce que l'on ne peut pas dire. Le cadre sera également là pour éviter que la communauté ne dégénère en plateforme de discussion.

- Une communauté menée par une individualité forte, qui possède des qualités de leadership et de communication interpersonnelles. De la spontanéité, de la sincérité, et surtout une totale transparence en matière de communication et de publication.

- Une diffusion en push (mail, newsletter) qui avertisse chacun des nouveautés publiées dans son domaine.

- Une structure souple et légère, facile et rapide à utiliser, qui soit calquée sur les usages quotidiens : les personnes seront plus motivées si c'est un outil qu'elles connaissent déjà : « Les gens ne voudront pas apprendre à utiliser un autre outil » pense l'une des personnes interviewées.

- Ne pas forcer les gens à y participer.

- Savoir à qui on parle : si les pseudonymes sont utilisés par la majorité des collaborateurs quand il s'agit de navigation sur Internet à des fins personnelles, les personnes interrogées affirment avoir besoin de transparence en ce qui concerne la communication en interne.

D'une manière générale, les personnes interrogées ont exprimé une certaine "méfiance" à l'égard des sites participatifs et du type d'information qu'on y trouve. La plupart en connaissent, les regardent de temps en temps (pour le travail ou par intérêt personnel), mais n'y contribuent pas. Ils ont globalement du mal à identifier l'utilité et le bénéfice réel de tels sites. La plupart des personnes interrogées n'a pas l'habitude d'y chercher des information (en tout cas pas en premier recours), et ne considère pas les sites participatifs comme une source d'information fiable et rapide (ces sites sont associés à une perte de temps).

Si jamais une communauté de veille se met en place, tous disent qu'il iront voir, mais qu'ils n'y contribueront pas. Les causes évoquées ont principalement été le manque de temps, et la sur-information. La peur d'être jugé, ou de n'avoir rien d'intéressant à dire apparaît également comme un frein important et récurrent. Les membres devront être rassurés dans la légitimité de leur intervention.

**Troisième partie :**  
**Mettre en place une communauté**  
**de veille au sein du groupe Yves**  
**Rocher : scénarios de mise en**  
**œuvre**

# 1 Expériences d'autres sociétés

---

Il s'agit ici, à l'aide d'exemple tirés d'autres sociétés, de recueillir les "bonnes pratiques" qui alimenteront les préconisations et les scénarios de mise en œuvre du projet.

Les retours d'expérience sur la mise en place de pratiques et d'outils web 2.0 en entreprise sont peu nombreux. D'une part parce que c'est un thème nouveau et vis-à-vis duquel les entreprises restent sceptiques, et d'autre part parce que les informations publiées sont lacunaires ou proches de plans de communication.

## 1.1 Etudes de cas entreprise

### 1.1.1 Dassault Systèmes

En mars 2006, Dassault Systèmes (fournisseur de logiciels) décide de mettre en place une plateforme de blogs internes au sein de sa Direction des Ventes France, Belgique et Luxembourg, avec pour objectifs d'améliorer la communication interne (gérer les différents cultures, langues, niveaux, fuseaux horaires etc.), de favoriser le partage de l'information et la création collective, et de lutter contre l'utilisation abusive de la messagerie. Cette direction compte un effectif de 140 personnes, réparti sur 12 agences différentes et avec des profils variés (managers, consultants, vendeurs, assistants etc.). La plateforme est d'abord testée sur un groupe pilote de 20 personnes, puis étendue ensuite à l'ensemble de la Direction des Ventes et à d'autres parties du groupe. Au lancement de la plateforme, il a été choisi de :

- ne pas modérer les interventions
- prendre un groupe pilote très actif
- assurer un suivi très complet (formation, coaching) des premiers utilisateurs

Selon William Peres<sup>48</sup>, (Directeur Marketing et Communication France et Belux), la plateforme comptait en février 2007 (quasiment un an après son lancement) 320 auteurs, une moyenne de 400 visites par jour, 1100 articles et 1700 commentaires produits depuis le début de l'année 2007. Depuis sa mise en œuvre, la plateforme avait rempli ses objectifs. Malgré tout, la mise en place de cette plateforme n'avait, selon le directeur, pas permis de diminuer le nombre de mails<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> PERES William. Blog – William Peres : de choses et d'autres [en ligne]. 6 février 2007 [consulté le 20 septembre 2007]. <<http://www.williamperes.com/smartkiwi-bilan-de-linstallation-de-bluekiwi-chez-dsf/>>

<sup>49</sup> FOUCHÉCOUR (de) Marc. Carlos Diaz et William Peres à l'ENSAM. Glogeing.net : Marc de Fouchécour – impressions / expression [en ligne]. 19 décembre 2007 [consulté le 20 septembre 2007].  
BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

### 1.1.2 Atos Origin

La société Atos Origin a mis en place début 2007 une plateforme de wikis (même fonctionnement que Wikipedia) destinée à capter les connaissances des collaborateurs (constitution d'encyclopédies métier) et servir de support au travail de groupe (collecte en un même lieu du travail amont autour des projets, vision instantanée et en temps réel du travail réalisé, etc.). D'après Jean-Michel Menant<sup>50</sup>, qui a suivi la mise en place de ces outils, les wikis ont été un succès : plus de 9000 modifications sur les pages en 6 semaines.

Il identifie plusieurs facteurs de succès :

- Garantir une qualité de contenu. Cela passe par exemple par la mise à disposition de templates<sup>51</sup>, de catégories par défaut, une identification obligatoire, une modération du contenu a posteriori (sans en avertir la personne). Le wiki constitue ainsi une base de données complémentaire à ce qui existe dans l'entreprise, un produit d'appel pour accéder aux autres bases de données de l'entreprise.

- Mettre en place des fonctionnalités simples.

- Démarrer le projet avec des contenus opérationnels et des modérateurs identifiés.

- Mettre en place une structure initiale.

### 1.1.3 Société Lambda

Afin de d'améliorer l'image de l'entreprise auprès de ses consommateurs et de donner plus d'interactivité à sa communication, l'entreprise Lambda a décidé de mettre en place un blog sur Internet. La particularité de ce blog est qu'il est ouvert à l'ensemble des internautes aussi bien qu'aux salariés de l'entreprise désirant y participer. Après quelques mois de fonctionnement, le blog rassemblait la contribution d'une douzaine de salariés (dont certains faisant partie du service qui pilotait le projet). Nous avons demandé à une partie d'entre eux ce qu'ils pensaient du blog, pourquoi ils y avaient participé et ce qu'ils en attendaient.

On peut établir que la personnalité de la personne responsable du projet a beaucoup influé sur la motivation des salariés à contribuer au projet. En effet la plupart des personnes interrogées avouent avoir participé par amitié pour elle ou par volonté de l'aider. Les autres ont agi soit par intérêt pour le sujet, soit plus simplement parce qu'on leur avait demandé de le faire. Partager des valeurs, échanger des informations et rencontrer des personnes

---

< [http://www.globeing.net/2006/12/carlos\\_diaz\\_et\\_.html](http://www.globeing.net/2006/12/carlos_diaz_et_.html)>

<sup>50</sup> Intervention lors de la journée d'étude ADBS (*La documentation web 2.0 : mettre l'utilisateur au cœur des services*) du 6 juillet 2007 à Paris

<sup>51</sup> Modèles de mise en forme

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

intéressées par les mêmes thèmes constituaient les principales attentes des salariés au regard du projet. Certains trouvaient également intéressant de rassembler des documents sur le thème. Le fait que le thème du blog fasse appel à des valeurs intimes et personnelles, déconnectées du cadre professionnel, a contribué à motiver certains des salariés. La possibilité de pouvoir recevoir des commentaires ou des réactions à leur intervention était une motivation présente, même si moins importante. De plus, le soutien de la direction de l'entreprise Lambda au projet a eu un effet sécurisant sur les participants .

En ce qui concerne le blog lui-même, la plupart des salariés ont trouvé le thème attrayant mais la ligne éditoriale peu claire, ce qui a conduit nombre d'entre eux à ne pas réitérer leur première participation. Certains n'ont pas compris quel était le but du blog ni quel était leur intérêt à y participer, et ont eu peur d'être utilisés par l'entreprise Lambda.

## **1.2 Communautés d'échange liées à la veille**

Analysons maintenant deux exemples de mise en place de communautés liées à la veille.

### **1.2.1 Veille Info Tourisme<sup>52</sup>**

Veille Info Tourisme [40, Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi] est un portail national de connaissances sur le secteur du tourisme mis en place par la Direction du Tourisme en 2005. Il a pour objectifs d'accompagner les acteurs du tourisme, de répondre à leurs demandes d'information et de mettre à leur disposition une base d'information et de partage des connaissances. Il constitue un exemple réussi (à notre avis) de réseau de veille ouvert et libre.

Le portail comprend trois espaces :

- Une communauté de veille (une plateforme de veille partagée)
- Un espace de travail collaboratif (hébergement d'espaces de travail privés et de groupes de travail en ligne)
- Un centre de ressources.

Le portail est réalisé de manière collaborative : il est animé par la mission d'information et de veille de la direction du Tourisme, et est alimenté aussi bien par le personnel des institutions nationales liées au secteur du tourisme que par divers professionnels privés (voir schéma de fonctionnement en annexe 2). Il est accessible (sous réserve d'inscription et de signature des conditions d'utilisation) à tout internaute "acteur" du tourisme.

---

<sup>52</sup> <<http://www.veilleinfotourisme.fr/>>

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

La communauté fournit aux veilleurs inscrits une série d'outils et de ressources pour effectuer leur mission de veille. Ils peuvent ensuite publier, dans les rubriques de veilles dédiés (Economie, Développement du tourisme durable, Nouvelles technologies, Tourisme dans les régions etc.), les informations ou documents qu'ils ont jugé pertinents. Des groupes de travail sont également mis à leur disposition pour mettre en commun leurs travaux. Ils servent de lieux de confrontation et d'échange entre les différents acteurs (privés et publics) de la veille et s'inscrivent dans le cadre de la constitution de communautés de pratique. Tous les veilleurs inscrits peuvent librement enrichir la base de ressources du portail.

Au 10 mai 2007, le dispositif de veille mis en place par la direction du Tourisme comptait<sup>53</sup> :

- Une base de 2400 articles de veille recueillis
- 200 sites observés
- 300 revues et lettres électroniques dépouillées par mois
- Des comptes-rendus de réunion et séminaires de travail
- Une lettre hebdomadaire de veille
- 4200 abonnés

L'internaute qui désire participer à la communauté de veille doit respecter un certain nombre de principes, aussi bien en ce qui concerne le travail de veille que la publication des données sur le site.

Afin d'accompagner les veilleurs, des ressources sur le fonctionnement de la veille (notamment un tutorial rappelant les principes de base de la veille), sur l'intelligence collective et le knowledge management sont mis à leur disposition.

Une Charte des veilleurs (à laquelle chaque nouveau membre doit adhérer, voir charte des veilleurs en annexe 3) permet également d'encadrer le fonctionnement de la communauté. Elle récapitule les objectifs et principes de la communauté de veille, et explique ce qu'il en est en termes d'identification des veilleurs, de sélection des informations, de diffusion des résultats, de la responsabilité du veilleur ou encore des engagements qu'il prend en acceptant de faire partie de la communauté. Ainsi, pour faire partie de la communauté, le veilleur doit accepter de s'identifier (biographie, nom, photos etc.) et de faire partie d'un annuaire d'expert. Il s'engage à parler en son nom et non en celui de l'institution dans laquelle il travaille. Il doit veiller à l'intérêt, la qualité et l'authenticité des informations qu'il utilise et est responsable de leur publication. Par ailleurs, en échange des services et outils

---

<sup>53</sup> Source : site Veille Info Tourisme  
BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise.  
Octobre 2007.

mis à sa disposition, il s'engage à participer régulièrement (minimum une fois par mois) à la production de la communauté.

Le principal intérêt d'un réseau de veille comme celui-ci réside dans son ouverture, dans la diversité des fonctionnalités qu'il permet et surtout dans la capitalisation structurée des connaissances des veilleurs. Il ne s'agit pas ici simplement (en témoigne la complexité de la structure du site) d'échanger des informations, mais surtout d'en organiser leur exploitation et leur réutilisation. La richesse de la structure mise en place a sans doute fortement contribué au succès, de même que la présence d'une communauté de départ (membres de la Direction du Tourisme).

### 1.2.2 Ecrans de Veille en éducation

Ecrans de veille en éducation<sup>54</sup> [41, Veille scientifique et technologique, Institut National de Recherche Pédagogique] est le blog du service de veille scientifique et technologique de l'INRP (Institut National de Recherche Pédagogique). C'est un blog collaboratif, mais il est, contrairement au portail de Veille Info Tourisme, réservé aux membres de l'INRP : les internautes peuvent laisser des commentaires mais ne peuvent pas faire partie de la communauté des contributeurs. Une dizaine de veilleurs alimentent régulièrement le blog, qui s'insère dans l'écosystème de services proposés par le service de Veille :

- Le site de l'INRP, qui fournit un certain nombre de ressources (études, rapports, thèses sur le thème de l'éducation.

- Les lettres d'informations, qui regroupent les dossiers d'actualité publiés par la cellule de Veille.

- La plateforme bibliographique collaborative (Bibliographies VST-INRP<sup>55</sup>), qui donne accès à une base bibliographique complète sur l'éducation. Les internautes, sous réserve d'un enregistrement dans la base des utilisateurs, peuvent participer à l'enrichissement de la base bibliographique. Ils peuvent également, à partir de la plateforme, construire leur propre bibliographie à partir de critères ou mots-clés.

Contrairement à la plateforme Veille Info Tourisme, qui vise une centralisation des informations et connaissances, le blog Ecrans de veille en éducation est plutôt un complément aux autres prestations de l'INRP et de sa cellule de veille. Il permet de publier des informations qui ne trouvaient pas leur place sur le site (trop brèves ou informelles, trop de partis pris) et de développer une interactivité avec les usagers des autres services de la

---

<sup>54</sup> <<http://www.inrp.fr/blogs/vst/>>

<sup>55</sup> <[http://wikindx.inrp.fr/biblio\\_vst/index.php?action=readOnly](http://wikindx.inrp.fr/biblio_vst/index.php?action=readOnly)>

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

cellule de veille. La logique de constitution de ce blog est clairement différente de celle de Veille Info Tourisme. Elle se rapproche davantage, par son soucis de communication et d'amélioration de la relation usager, de ce que pourrait mettre en place un centre de documentation classique.

## 2 Préconisations pour la mise en place d'une communauté de veille

---

Nous entendons par préconisations les éléments qu'il nous semble important d'appliquer quel que soit le scénario de mise en œuvre retenu. De nombreux points développés en première et deuxième parties constituaient déjà, à bien des égards, des préconisations. Il s'agit avant tout de les compléter, ou selon le cas, de les développer.

### 2.1 Mise en place de la communauté

- Bien identifier les résistances au changement pour pouvoir les vaincre. Instaurer un mode de travail basé sur la coopération ne va pas de soi. Quel que soit le projet mis en œuvre, il devra surmonter les freins liés à la culture et aux méthodes de travail, pour l'instant essentiellement basées sur l'atteinte d'objectifs individuels et non collectifs. Ainsi, selon Olivier Zara [35, Zara], « L'argument du temps est un grand classique de la résistance au changement. [...] C'est un argument qui est déjà utilisé par ceux qui résistent à la mise en place de démarche KM [Knowledge Management] et à tous les changements en général. Celui qui utilise cet argument explique qu'il voudrait bien coopérer mais qu'il n'a pas le temps ». Pour l'auteur cet argument est un faux argument : le manque de temps est toujours relatif, puisqu'il ne dépend que de la manière dont on se fixe des priorités d'action en fonction de ses objectifs et de ses valeurs. Il est en fait le symptôme du rejet d'un mode de management nouveau. Pour vaincre cet argument, il faudra mettre en place différentes actions de formation et de coaching en direction des "résistants", afin de développer les valeurs de partage et de performance collective.

- Autant que possible, s'assurer du soutien de la direction. Le projet paraîtra plus légitime s'il est porté par la direction (ou du moins soutenu par un "sponsor" institutionnel) et les participants se sentiront d'autant plus libres et sécurisés. Il faudra cependant s'assurer que ce sponsor ne fasse pas peser de pression sur la communauté ou ne lui impose pas d'objectifs de productivité, au risque de la voir mourir avant même d'être née.

- Ne pas confondre le moyen et la fin. Avant de choisir l'outil le plus approprié à la mise en place de la communauté, il s'agira d'établir un cahier des charges rigoureux, visant à déterminer le périmètre et les objectifs de la communauté, à analyser l'existant et surtout les besoins des futurs participants. Il s'agira également d'envisager la gestion quotidienne de la communauté et sa pérennité.

- Expliquer aux futurs membres quel est leur intérêt à participer à la mise en place d'une telle communauté. L'altruisme n'est pas la chose du monde la mieux partagée en entreprise : les individus ne collaboreront à la communauté de veille que s'ils trouvent un intérêt personnel à le faire. L'intérêt d'une telle communauté devra donc être ressentie par tous ceux qui seront amenés à s'en servir. On pourra par exemple les sensibiliser à la veille, leur expliquer dans quelle mesure l'information de veille peut impacter, à court terme, leur propre travail. On pourra également, pour impliquer davantage les participants, déterminer collectivement les axes de veille de la communauté.

- Expliquer aux futurs membres ce que l'on attend d'eux et ce qu'il va advenir des informations qu'ils auront données [38, Leservoisier ; 7, Garreau]. Les individus ne participeront à la communauté que s'ils ont une vision claire des modalités de leur participation, et de ce qui sera fait de leur contribution. Comme note justement Angelina Garreau à propos de la mise en place d'un blog en entreprise, « privilégier l'autonomie et la liberté de ton ne signifie pas pour autant laisser les utilisateurs dans le flou. Ce n'est pas aux utilisateurs de savoir quoi faire de cet outil, mais à ceux qui ont choisi de l'installer de délimiter son champ d'action »

- S'appuyer sur des réseaux ou des communautés de pratiques déjà existantes [21, Gilchrist ; 38, Leservoisier ]. La mise en place d'une communauté de veille sera d'autant plus facile si elle intervient au sein d'un groupe où existent déjà des pratiques de partage, d'échange d'informations et de construction collective des connaissances. Selon Alan Gilchrist, c'est même au sein des communautés de pratique ou des communautés d'intérêt que les pratiques liées au web 2.0 ont le plus d'intérêt : « It is communities of practice or communities of interest which are most likely to be able to use, and profit from, social computing<sup>56</sup> »

- Mailler entre eux différentes entités et différents réseaux. [38, Leservoisier] Le partage et l'enrichissement mutuel seront d'autant plus intéressants que les membres appartiennent à différents services, métiers etc. L'intérêt de la communauté sera peut-être limité si ces membres possèdent par ailleurs d'autres moyens d'échange.

- Veiller à ne pas faire de doublon avec ce qui existe déjà. La communauté n'aura de sens et d'intérêt que si elle propose des ressources (documents et informations rares) ou des fonctionnalités (moyens de partage ou de communication etc.) inédites.

- Mettre en place une structure de départ, mais pas une structure rigide. Comme le souligne Jean-Michel Menant, la garantie d'une qualité de contenu initiale constitue un facteur de

réussite important. Il sera donc utile, avant de lancer la communauté, d'avoir une structure opérationnelle : catégories par défaut, contenus préexistants, modèles de mise en forme à disposition etc. "You need to add interesting content to the wiki to engage people and show them how it is relevant to their team. Then they'll start experimenting - editing and creating pages. If you give them a blank wiki it will never take off because they will never find the time to learn how to use it if they don't see the value."<sup>57</sup> note Myrto Lazopoulou ("Director of User Experience" dans la société Dresdner Kleinwort Wasserstein). Toutefois, il sera profitable de prévoir une structure modulable ultérieurement en fonction des besoins et surtout des usages des futurs membres [38, Leservoisier].

- Disposer d'un outil géré par le système central. Cela rassurera la direction quant à sa maîtrise de l'information qui circule, et épargnera divers ennuis liés à la sécurité des données échangées, ainsi qu'aux problèmes déontologiques et juridiques liés à la publication et à la responsabilité des auteurs. Si le délai de réalisation du projet est court (et sachant qu'aucune date n'a été fixée pour la mise en œuvre d'une V2 de l'Intranet), on privilégiera l'utilisation du logiciel Lotus Notes. Ce logiciel faisant déjà partie du quotidien des salariés, il ne nécessitera pas de formation spécifique, ce qui pourra diminuer les réticences des salariés.

- Mettre en place une phase de test sur un groupe pilote, et évaluer le fonctionnement du réseau de partage.

## 2.2 Fonctionnement

- Ne pas négliger l'importance ni le temps nécessaire à l'animation de la communauté [38, Leservoisier ; 42, Cefrio ; 44, Monin, Talhi ; 20 Duperrin ; 45, Rheinglod]. L'animateur est au final le personnage le plus important de la communauté : il est le garant de sa vie, de sa cohérence et de sa cohésion, et sans lui la communauté ne peut être ni viable ni pérenne. C'est lui qui transforme les participations individuelles en création collective [43, Marcocchia]: il est un knowledge manager. Michel Marcocchia explique que sa fonction est proche de celle d'un documentaliste : « Le rôle de l'animateur d'un forum de discussion sera en quelque sorte celui d'un documentaliste, chargé d'assurer la cohérence des messages contenus dans le forum, aussi bien du point de vue de leur contenu (focalisation thématique), que de leur structure (normes de rédaction ou taille des messages par exemple) ». Dans le cadre d'une

---

<sup>56</sup> [Ce sont les communautés de pratiques ou les communautés d'intérêt qui sont le plus à même d'utiliser et de tirer profit du "social computing"].

<sup>57</sup> [Il faut ajouter au wiki du contenu intéressant pour motiver les gens et leur montrer combien cela est pertinent pour leur équipe. Ils commenceront à tester — modifier et créer des pages. Si vous leur donner un wiki vide, cela ne marchera jamais parce qu'ils ne prendront jamais le temps d'apprendre à se servir du wiki s'ils n'en voient pas l'intérêt.]

CHARMAN Suw. DrKW case study. Suw Charman – Blogiculum Vitae : distributing the future more evenly [en ligne]. [consulté le 25 septembre 2007]. < <http://suw.org.uk/clients/drkw-case-study/>>

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

communauté de veille, l'animation constitue l'essentiel du front office. Selon la taille du réseau, la charge d'animation peut aller jusqu'à représenter un temps plein [38, Leservoisier]. Selon le scénario retenu, le service de veille sera ou non l'animateur de la communauté. Il pourra également être envisagé de laisser un animateur apparaître spontanément [43, Marcoccia] ou bien de laisser les participants désigner leur animateur. Ainsi, dans un billet traitant de la mise en place de communautés de pratiques auto-gérées chez Schlumberger<sup>58</sup>, Bertrand Duperrin explique qu'« au bout de six mois il fut demandé aux membres de ces communautés encore embryonnaires d'élire leurs dirigeants... ce qui a doublé le taux de participation à des élections internes par rapport à l'époque où le modèle communautaire n'était pas adopté. Pour le CEO de Schlumberger, l'auto gestion est le facteur clé de réussite d'une communauté car les experts sont surtout sensibles à l'estime de leurs pairs » [20, Duperrin]. Dans tous les cas la décision apparaîtra d'autant plus légitime qu'elle aura l'assentiment de tous les participants.

- Etablir une charte des usages. Cadrer les participants et les échanges représente autant une nécessité qu'une attente de leur part [7, Garreau ; 44, Monin, Talhi]. La charte devra définir les objectifs de la communauté, le fonctionnement du processus de veille, le type d'information qu'il est possible d'échanger, les engagements et obligations des membres etc. On pourra s'inspirer de la Charte des veilleurs mise en place dans le cadre de Veille Info Tourisme (voir la charte en annexe 3).

- Responsabiliser les participants. Les membres s'impliqueront davantage s'ils ont un rôle important, précis (d'où la charte) mais pas trop contraignant. On pourra par exemple leur distribuer des rôles [44, Monin, Talhi] : contributeur, modérateur, expert, administrateur, gestionnaire, veilleur etc. Les participants seront d'autant plus motivés qu'ils seront acteurs. Dans cette mesure, le réseau de veille pourra s'inspirer du fonctionnement des jeux de rôles.

- Identifier des profils d'utilisateurs. Plus le réseau sera grand, plus ce sera nécessaire. Identifier des profils permettra de cibler davantage les informations échangées, de rendre la communauté plus structurée et plus transparente, etc. [44, Monin, Talhi ; 38, Leservoisier]. Laisser les participants construire eux-mêmes leurs profils peut constituer un levier de motivation intéressant, comme l'explique Bertrand Duperrin [20, Duperrin] dans son billet sur de la mise en place de communautés de pratiques chez Schlumberger : « Schlumberger a tout d'abord demandé à toute personne volontaire de s'inscrire dans une communauté spécifique sans qu'aucun contrôle a priori ou a posteriori sur les compétences ou le domaine de spécialisation soit exercé. Considérant ensuite que les CV étaient séquestrés par les RH et que personne ne se connaissait trop, il fut proposé aux participants de créer un CV online...

---

<sup>58</sup> Des communautés de pratiques auto gérées chez Schlumberger. 13 novembre 2006 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <<http://www.duperrin.com/2006/11/13/des-communautes-de-pratiques-auto-gerees-chez-schlumberger/>>  
BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

démarche qui fut un franc succès (50 000 CVs publiés à ce jour). La clé du succès: pour la première fois on donnait aux salariés la possibilité de dire "voilà qui je suis", d'exister ».

- Reconnaître et récompenser les comportements de collaboration. Sachant que tout effort, s'il est reconnu, tend à se reproduire, valoriser les actes de coopération permettra de pérenniser les comportements souhaités et d'accélérer le partage [42, Cefrio]. Il s'agira de récompenser non seulement les individus, mais également les collectifs.

- Organiser des rencontres physiques entre les membres de la communauté [38, Leservoisier]. Il sera plus facile de partager avec des personnes que l'on connaît, et avec qui l'on entretient des relations. Une fois la communauté créée, ces rencontres permettront d'entretenir la relation.

- Ne pas forcer les gens à participer. La participation doit restée basée sur le volontariat.

- Ne pas assigner aux participants d'objectifs quantitatifs (par exemple 10 contributions chaque mois). Fournir à une communauté d'échange des objectifs de productivité est précisément contre-productif.

## 2.3 Contenu

- Une modération a posteriori. Tous les exemples étudiés ont montré que cela constituait la forme de modération la plus appropriée à une communauté d'échange.

- Une ligne éditoriale claire. Cela va de pair avec l'établissement d'une charte. Les participants se sentiront d'autant plus libres que leur fonction et leur intervention seront cadrées.

- Des thématiques ciblées. Il s'agit de trouver des thèmes d'échange fédérateurs. Il faudra envisager des sujets suffisamment larges pour que les participants ne se sentent pas contraints, mais en même temps assez précis pour susciter des interventions et rester dans une ligne éditoriale nette. D'autre part les informations récoltées ne serviront que si elles sont en lien avec l'univers du groupe et les préoccupations de ses salariés, mais en même temps, des thématiques calquées sur les projets stratégiques du groupe risquent de bloquer les participants. On pourra donc cibler les échanges sur des informations en lien avec l'actualité, qui suscitent en général un intérêt consensuel. Certaines des thématiques suivies par la veille pourront être utilisées. Par exemple (ce sont ici des thèmes imaginaires) :

- une ou plusieurs marques concurrentes

– les tendances mode ou beauté dans un pays en particulier, ou pour un segment de population particulier : les ados au Japon, la femme de 40 ans aux Etats-Unis, la vision de la beauté dans les pays de l'Est, les seniors etc.

– des sujets en lien avec l'univers d'Yves Rocher : l'utilisation des plantes, comme le design végétal, les actions menées dans tel pays pour le développement durable, le bio, les nouvelles formes de cosmétique, l'action de tel type de molécule etc.

Afin de motiver les participants, l'identification de thématiques pourra être faite collectivement.

- "Varier les plaisirs". Etant donné la diversité des métiers et des préoccupations, il faudra varier les thématiques. Cela pourra passer par la mise en place de catégories, de sous réseaux d'échanges, ou alors par le changement régulier de thématiques au sein du même réseau (par exemple une thématique par semaine). Il faudra cependant veiller à laisser le système assez ouvert, de telle façon qu'un individu ne garde pas pour lui une information importante sous prétexte que « ce n'était pas la bonne semaine ».

## 3 Scénarii de mise en oeuvre

---

En nous appuyant sur les éléments abordés tout au long de ce mémoire, nous avons identifié plusieurs scénarios de mise en oeuvre pour la mission qui nous a été confiée. Ces scénarios visent avant tout à susciter et encourager des dynamiques d'échange d'information entre le service de veille et les différents collaborateurs du groupe, mais également entre les collaborateurs eux-mêmes. C'est pourquoi nous n'abordons la question de l'outil que très succinctement.

Etant donné la volonté du service de veille de mettre en place un projet à court terme, la priorité est donnée, dans les scénarios que nous proposons, à :

- l'identification d'une communauté susceptible de "fonctionner" rapidement.
- l'identification de moyens qui visent à amorcer "en douceur" des pratiques collaboratives.

### **3.1 S'appuyer sur un des produits diffusés par la veille pour amorcer une dynamique d'échange d'information**

Comme l'a montré l'analyse de l'offre du service de veille, certains des produits proposés (notamment l'Observatoire et les Alertes) possèdent un format de contenu et une périodicité similaires à ceux des textes échangés sur le web. Par exemple, les articles contenus dans l'Observatoire des Marchés se rapprochent du format des textes publiés sur un blog. Aussi, on pourrait imaginer de choisir un de ces produits, d'en garder la structure et le mode de publication, mais en y ajoutant davantage d'interactivité. Il s'agirait d'engager une forme de dialogue avec les usagers du service de veille.

En terme de dynamiques d'échange, le principal avantage d'un scénario comme celui-là est qu'il constitue pour les membres (hors service de veille) une forme de contribution "douce" : il n'implique pas de changement brutal : laisser un commentaire ne suppose pas le même investissement personnel que publier un texte. L'utilisateur se situe ici dans la réaction et non l'action. Ce scénario peut donc servir de préalable à la mise en place d'un réseau où les contributions seraient plus actives.

Ici, le rôle d'animation est forcément dévolu à la veille. En ce qui concerne le périmètre de la communauté, le choix est large. On peut cibler un segment de public, ou bien encore étendre la communauté à l'ensemble du public actuel (mailing liste de l'Observatoire). En ce

qui concerne l'outil, on peut utiliser les fonctions de type forum ou conférence de Lotus Notes ou Lotus Sametime.

La question principale est de décider si cette formule doit se substituer à un des produits actuels du service de veille, ou en constituer un complément (par exemple pour les informations les plus importantes).

Avantages :

- Un scénario d'« étape » basé sur un développement progressif des pratiques interactives.

- Le service de veille restant le pôle central de la communauté, l'interactivité permettra en priorité d'améliorer la relation usager (satisfaction).

- Un meilleur ciblage des contenus possibles (dans le cas du choix d'un segment de public).

Inconvénients :

- Peu de changement par rapport à la situation actuelle. On peut supposer que les utilisateurs qui ont envie de faire leurs commentaires sur les articles de l'Observatoire (par exemple) ou de les compléter par d'autres informations le peuvent déjà via la messagerie électronique.

- Un scénario qui suppose une démarche active des utilisateurs et constitue une prise de risque par rapport à un public pressé.

- Une implication limitée des membres de la communauté qui engendre un risque de passivité et de scepticisme (« un gadget de plus ») du public.

- Risque de double emploi par rapport à aux produits actuels (d'où une charge de travail supplémentaire éventuelle).

- Risque que les membres n'osent pas publier des informations qui ne sont pas en lien direct avec les informations diffusées par la veille. Dans ce cas, l'objectif de redistribution de l'information disponible en interne n'est pas atteint.

- Remontée des besoins limitée.

### **3.2 Utiliser une communauté d'échange existante et s'en servir de groupe pilote pour la constitution d'un réseau de veille**

Il s'agit ici de s'appuyer sur un segment du public (un métier, un statut — comme les responsables opérationnels —, ou une filiale géographique) pour développer des pratiques d'échange en rapport avec la veille.

On a vu que la communauté métier constituait un réseau d'échange naturel dans le groupe : c'est là que les dynamiques de partage sont le plus développées. On pourra donc s'appuyer sur ce type de réseau. Idéalement cela pourrait être le Marketing, qui est à la fois le plus demandeur en termes d'informations de veille, et le plus à même, par les relations qu'il entretient avec les laboratoires, le commerce, et les pays, d'être un pôle naturel d'échange et de redistribution de l'information.

Par ailleurs, sachant que le Service de Veille est rattaché à la Direction Marketing, ce scénario (dans le cas du choix du Marketing marque Yves Rocher) permettrait d'élaborer un plan marketing amont au regard de la structure de rattachement de la veille et peut-être d'obtenir plus facilement le soutien d'un « sponsor ».

Dans ce scénario, le service de veille peut déléguer l'animation de la communauté à une personne du service choisi.

En ce qui concerne l'outil, on pourra utiliser les possibilités de Lotus (cf scénario précédent) ou encore des outils propres au service (partage de fichier, base de données Lotus) mais auxquels le service de veille a accès.

Avantages :

- Une communauté d'échange déjà en place.
- Un public ciblé, c'est-à-dire avec des besoins d'information, des habitudes de travail et un vocabulaire plus facilement identifiables. La remontée des besoins sera donc nettement facilitée.
- Possibilité d'étendre le rôle de la veille auprès d'un public d'utilisateurs potentiels ou de non utilisateurs. (voir note 47).
- Des participants qui se connaissent déjà : limite l'appréhension des participants et leur peur de s'engager.

Inconvénients :

– Pas de transversalité du réseau : les échanges risquent donc d'apparaître moins enrichissants pour les membres de la communauté (on reste entre soi).

– La mise en place d'une communauté de veille d'échange risque de manquer de sens si l'information de veille circule déjà dans le service par un autre moyen.

– Superposition du réseau à l'organisation hiérarchique du service : le fonctionnement en communauté peut avoir du mal à se substituer au fonctionnement hiérarchique du service.

– Des participants qui se connaissent déjà : la communauté de veille risque d'hériter des conflits présents au sein du service.

### **3.3 Identifier le réseau de veilleurs informels et les associer au sein d'une communauté**

Comme on l'a vu précédemment, certaines personnes ou certains services ont mis en place des formes de veilles informelles et/ou spécifiques, associées à des pratiques de circulation de l'information. D'autres personnes encore ne font pas de veille, mais jouent le rôle de pôle de redistribution des informations de veille au sein de services ou d'équipes de travail. Nous appellerons ces deux catégories de personnes des "veilleurs informels".

Il s'agirait, dans ce scénario, d'identifier ces collaborateurs et de s'associer à eux pour mettre en place une communauté de veille collaborative. Cela permettrait de combiner plusieurs réseaux transversaux et de démultiplier les possibilités de chacun d'entre eux en augmentant le nombre de relais d'information (extension et décentralisation de la veille). C'est le type de mise en oeuvre qui se rapproche le plus des modèles de la communauté d'intérêt et de la communauté de pratique.

Ces "veilleurs informels" sont en général déjà sensibilisés aux processus de veille et à l'intérêt stratégique de la circulation de l'information. Ils pourront à la fois augmenter les possibilités de collecte, compléter la mission du service de veille, et aussi mieux redistribuer l'information auprès de leur propre réseau d'« usagers ». Ils serviront également à convaincre d'autres personnes de l'importance de l'information de veille.

Pour que le réseau fonctionne, il faudra que le rôle de chacun (axe de surveillance, mission au sein du réseau etc.) soit clairement identifié dès le départ et ne fasse pas doublon avec celui des autres.

En ce qui concerne l'outil, on s'appuiera ici aussi sur les fonctionnalités permises par Lotus.

Avantages :

- Des pratiques de veille et/ou de redistribution de l'information déjà en place.
- Des « leader d'opinion » en contact avec le terrain et disposant eux-mêmes d'un réseau d'utilisateurs auprès de qui ils ont une légitimité et une notoriété.
- Un réseau de « pairs » : pas de liens hiérarchiques qui risquent d'entrer en conflit avec le fonctionnement d'une communauté.
- Des personnes qui sont susceptibles de servir de relais à la diffusion de l'information de veille et à la remontée des besoins.
- Une possibilité pour le service de veille de se décharger de sa mission sur un certain nombre de thématiques.

Inconvénients :

- Ces veilleurs assurant parfois une veille spécifique, il faudra les convaincre de l'intérêt d'un réseau de veille touchant des thématiques qui les intéressent moins.
- Il faudra veiller à ce que le rôle et la veille de chacun soient complémentaires et n'entrent pas en conflit.
- Une décentralisation de la veille qui est dans une certaine mesure opposée à l'existence d'un « service de veille ».

# Conclusion

En définitive, les pratiques collaboratives liées au web 2.0 ne pourront réellement favoriser la circulation de l'information dans l'entreprise que si elles sont associées à un certain nombre de facteurs de succès : un mode de management et une culture d'entreprise qui les soutiennent, une motivation et un engagement des collaborateurs, une facilité et une simplicité de mise en œuvre. La potentialité des outils et pratiques liés au web 2.0 dépendra moins de leur structure que des objectifs, de la volonté et des désirs des personnes et institutions qui les mettent en œuvre. Certes ils agissent en faveur de certains usages, mais ne les conditionnent pas : la mise en place d'un réseau d'échange ne "provoque" pas automatiquement la collaboration. Ils sont neutres, malléables et ne feront que refléter les individus ou organisations qui se les approprient.

Dans tous les cas, il faut garder à l'esprit que les habitudes et méthodes de travail ne se changent pas en un jour. Aussi il s'agira d'abord de mettre en œuvre un certain nombre d'actions (formation, communication etc.) visant à favoriser et entretenir des pratiques collaboratives. Ces différentes actions permettront au service de veille du groupe Yves Rocher d'encourager et d'entretenir des dynamiques et un réseau d'échange d'information de veille.

Plus généralement, compte tenu de l'évolution de la société et du recrutement progressif (dans les années à venir) de jeunes gens "nourris" aux pratiques du web 2.0, on peut se demander si la mise en place de ces pratiques dans l'entreprise n'est pas inévitable. Les adolescents d'aujourd'hui s'attendent à ce que soient utilisés dans l'entreprise ce qui fait déjà partie de leur quotidien. Pour autant il ne s'agit pas de faire table rase de l'existant : les pratiques et outils du web 2.0 ne remettent pas en cause la légitimité des pratiques actuelles ni leur utilité. Ils ne vont certainement pas tout remplacer, mais formeront des compléments à ce qui existe déjà. Dans cette mesure, le véritable enjeu de l'entreprise de demain sera bien de faire co-exister et travailler ensemble plusieurs générations de salariés, d'outils et d'usages.

# Bibliographie

La bibliographie de ce mémoire est une bibliographie analytique. Elle comprend 46 références. Les recherches ont été arrêtées le 1<sup>er</sup> octobre 2007.

Cette bibliographie n'est pas exhaustive mais comprend une sélection de ressources qui ont permis d'alimenter notre réflexion sur les problématiques traitées dans le mémoire. Chaque ressource est accompagnée d'une courte analyse indiquant en quoi le document nous a paru intéressant.

Les références bibliographiques sont conformes aux normes Z44-005 de décembre 1987 et NF ISO 690-2 de février 1998. Elles sont organisées par grandes thématiques puis par ordre alphabétique d'auteurs. Elles sont toutes précédées de chiffres entre crochet (par exemple [16, Cavazza]), qui permettent d'effectuer des renvois du corps de texte vers la bibliographie. Les numéros correspondent à l'ordre d'apparition des références dans la bibliographie.

Les thématiques traitées sont présentées dans l'ordre suivant :

- Le web 2.0 et ses usages
- L'implémentation du web 2.0 dans l'entreprise et ses enjeux
- La communication dans l'entreprise
- La gestion des connaissances
- L'intelligence collective
- La veille
- La création et l'animation de communautés d'échange

## Le web 2.0 et ses usages

[1] BALMISSE Gilles. Le social bookmarking au secours de la pertinence de la recherche d'information. GillesBalmisse.com [en ligne]. 3 janvier 2007 [consulté le 15 septembre 2007]. < <http://www.gillesbalmisse.com/v2/spip.php?article171> >

L'auteur s'intéresse à l'apport que fournit le social bookmarking en matière de recherche d'information. Qui doit construire les folksonomies : les utilisateurs finaux ou les professionnels de la gestion de l'information ? G. Balmisse analyse les avantages et les inconvénients des deux solutions et montre que dans le cas de l'entreprise les inconvénients de cette indexation non professionnelle sont compensés par d'autres avantages. Ainsi la réalisation des tags par des personnes possédant le même vocabulaire et les mêmes besoins augmente la pertinence de l'indexation.

[2] BARRA Rémi. Les réseaux sociaux en ligne – Interview de Thibaut Thomas. Palpitt - Metablog : regards, observations et plus si affinités [en ligne]. 12 septembre 2007 [consulté le 25 septembre 2007]. < <http://palpitt.free.fr/index.php?2007/09/12/344-les-reseaux-sociaux-en-ligne-interview-de-thibaut-thomas> >

Thibaut Thomas analyse la notion de réseau social et les pratiques qui lui sont associées. Il montre de quelle façon les réseaux sociaux (ou graphes sociaux) sont amenés à leurs utilisateurs à "re-produire" leur identité en ligne. Dans les réseaux sociaux, l'existence passe par l'écriture, c'est-à-dire l'inscription. Pour décrire le phénomène, Thibaut Thomas utilise l'expression « write yourself into being » : s'inscrire pour s'incarner.

[3] BERNAT Laurent, MESGUICH Véronique. Web 2.0 "5 à 7" ADBS [en ligne]. Paris, ADBS, 13 juin 2006 [consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2007]. < [http://www.adbs.fr/site/evenements/5a7/web-2-0\\_13-06-2006.pdf](http://www.adbs.fr/site/evenements/5a7/web-2-0_13-06-2006.pdf) >

Le document décrit la naissance de la notion, et explique l'intérêt qu'ils peuvent avoir pour les professionnels de l'information - documentation. Il montre que la notion de web 2.0 est ambivalente : c'est une notion floue qui mélange technique (le réseau au sens technique) et la social. Il décrit également le nouveau rôle du consommateur dans cet écosystème qu'est le web 2.0.

[4] ERTZSCHEID Olivier. Le jour où notre disque dur aura disparu. Le Monde [texte imprimé]. 21 avril 2005 [consulté le 15 mars 2007].

O. Ertzscheid aborde le phénomène de « marchandisation des mémoires personnelles » qui gagne le monde numérique. Les frontières entre web public, web privé, et monde

informationnel personnel disparaissent. Désormais notre mémoire privée est elle aussi exploitée par l'économie du numérique.

[5] ERTZSCHEID Olivier. Affordance.info : Le blog d'un maître de conférences en sciences de l'information. Réflexions, analyses, signalements [en ligne]. Mis à jour le 30 septembre 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. < <http://affordance.typepad.com/>>

O. Ertzscheid propose des réflexions intéressantes sur les notions de réseaux sociaux, de sérendipité, de document, et plus généralement sur les problématiques documentaires liées au web 2.0 (sagesse des foules par exemple). Il introduit d'importantes perspectives sur l'économie du nouveau web : la marchandisation des mémoires individuelles et des rapports humains, la collection des individualités humaines (« la prochaine grande collection documentaire vécue comme utopie motrice, sera celle de la collection des individualités humaines »). Sur le thème de l'économie de l'identité, ses pensées se rapprochent de celles de H. Le Crosnier.

[6] FIEVET Cyril. Folksonomy : les tags en délire. InternetActu [en ligne]. 13 octobre 2005 [consulté le 2 juillet 2007]. <<http://www.internetactu.net/?p=6166>>

Etude poussée sur le fonctionnement des tags et les usages qui leur sont associés. L'auteur part de l'analyse du processus de taggage pour montrer les avantages et inconvénients des tags par rapport à l'utilisation d'un vocabulaire contrôlé.

[7] GARREAU Angelina. Les blogs entre outils de publication et espace de communication : un nouvel outil pour les professionnels de la documentation [en ligne]. Maîtrise des sciences de l'information et de la documentation, CAO, Université, 2005 [consulté le 20 juin 2007]. <[http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00000273.html](http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000273.html)>

A. Garreau fournit un document très complet sur le thème du blog. Après en avoir défini les fonctionnalités, elle étudie le potentiel des blogs pour l'intelligence collective, le knowledge management ou encore la communication interne en entreprise. Elle analyse également de quelle manière les professionnels de l'information – documentation peuvent en tirer profit. La bibliographie de ce mémoire est, sur le sujet, très riche.

[8] GOLDER Scott A., HUBERMAN Bernardo A. Usage patterns of collaborative tagging systems. Journal of information science [en ligne]. 2006, Vol. 32 N°2. [consulté le 27 septembre 2007], p. 198-208. <<http://www.hpl.hp.com/research/idl/papers/tags/tags.pdf>>

Les deux chercheurs analysent les usages et comportements liés à l'étiquetage collaboratif. Ils montrent comment les internautes choisissent et utilisent leurs tags, et abordent le problème de la liaison du collectif et de l'individuel au sein du web 2.0.

[9] GUILLAUD Hubert. Limites du web 2.0 : une implication toujours faible. InternetActu [en ligne]. 2 mai 2007 [consulté le 24 septembre 2007]. < <http://www.internetactu.net/?p=7035>>

Ce document analyse la participation des utilisateurs aux principaux sites dits "web 2.0". Cette étude a le mérite de ne pas s'arrêter à la dichotomie basique entre utilisateurs actifs et utilisateurs passifs. En prenant appui sur une étude du cabinet Forrester resarch, H. Guillaud explique qu'il existe de multiples formes de participation.

[10] GUILLAUD Hubert. Qu'est-ce que le web 2.0. InternetActu [en ligne]. 29 septembre 2005 [consulté le 10 août 2007]. < <http://www.internetactu.net/?p=6144>>

Ce document est un des premiers à voir la multiplicité des changements qui se cachent sous le même terme de web 2.0. Il fait le tour, au moment où émerge la notion de web 2.0, des diverses visions du terme et montre comment le web est désormais une « aventure humaine » et non plus une aventure technologique.

[11] KAPLAN Daniel. L'EntreNet : ces petites (ou grandes) choses que l'on fait ensemble. InternetActu [en ligne]. 27 février 2006 [consulté le 30 septembre 2007].

< <http://www.internetactu.net/?p=6350>>

Daniel Kaplan montre comment les nouveaux usages du web redéfinissent le contour de l'Internet tel qu'on le connaît. Ils imposent un nouveau paradigme en matière de communication, qui se situe entre la communauté virtuelle et la communication interpersonnelle, entre le bottom up et top down. Kaplan substitue le terme d'Entrenet à celui de web 2.0 pour désigner ces nouvelles pratiques.

[12] LE CROSNIER Hervé. Web 2.0 et bibliothèques numériques [en ligne]. Les entretiens de la BNF [en ligne], 8 décembre 2006. Paris, BNF, 2006 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007].

< <http://www.bnf.fr/PAGES/infopro/journeespro/ppt/lecrosnier/index.html>>

Hervé Le Crosnier propose un document synthétique qui balaye les principales dimensions que recouvre la notion de web 2.0. En prenant exemple sur quelques sites phares du web 2.0, il décrit les aspects technologiques du web 2.0, explique à quelles nouvelles pratiques sociales il correspond et quelles implications économiques il engendre. Un des documents les plus riches sur la question.

[13] MOUNIER Pierre. SHS 2.0. InternetActu [en ligne]. 29 septembre 2005 [consulté le 27 septembre 2007]. < <http://www.internetactu.net/?p=6143>>

P. Mounier analyse l'articulation institution / collectif / individu dans le cadre de la recherche en Sciences Humaines et Sociales. Il montre que les formes de publications collectives restent encore peu utilisées par les chercheurs parce qu'elles sont en général court-circuitées par les institutions. Ce document permet d'établir un parallèle intéressant entre la

situation de la recherche et celle de l'entreprise. Selon l'auteur, le web 2.0 permettrait de faciliter les relations entre les trois entités que sont l'individu, le groupe de chercheurs et les institutions.

[14] O' REILLY Tim. Qu'est ce que le web 2.0 : Modèles de conception et d'affaires pour la prochaine génération de logiciels. *BOISSEAU Jean-Baptiste, traduction. KAPLAN Daniel, révisions.* InternetActu [en ligne]. 21 avril 2006 [consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2007]. <<http://www.internetactu.net/?p=6421>>

Un article considéré comme fondateur sur la notion de web 2.0. O'Reilly décrit les principes qui caractérisent pour lui le web 2.0 : le web comme plateforme, l'intelligence collective, le primat des données sur la structure, la transformation des logiciels résidents en application en ligne (transformation du logiciel-produit en service). Ce document reste limité dans le sens où sont les aspects techniques qui dominent. On y perçoit cependant les implications économiques et sociétales induite par le phénomène web 2.0.

[15] SALAUN Jean-Michel. Le paradoxe de Roger. Bloc-notes de Jean-Michel Salaün : repérage de données sur l'économie des documents dans un environnement numérique [en ligne]. 14 juin 2006 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007].

< <http://blogues.ebsi.umontreal.ca/jms/index.php/2006/06/14/38-le-paradoxe-de-roger>>

S'inspirant des travaux du collectif Roger T Pédaque, l'auteur explique le paradoxe engendré par le web 2.0 autour de la notion de document. Le web 2.0 favorise en effet deux mouvements antithétiques : l'émergence d'échanges libres, spontanés et éphémères (comme les discussions), et leur fixation sur des supports pérennes. En transformant ce qui était auparavant de l'ordre de l'intime et l'éphémère en document ou en proto-document, le web 2.0 repousse encore la frontière entre l'oral et l'écrit.

[16] SWARTZ Aaron. Who writes Wikipedia ?. Raw Thought [en ligne]. 4 septembre 2006 [consulté le 15 septembre 2007]. <<http://www.aaronsw.com/weblog/whowriteswikipedia>>

Cette étude remet en cause le thème de la professionnalisation de l'encyclopédie collaborative, selon lequel la majorité des actes d'édition est effectuée par une petite minorité d'utilisateurs. En mesurant non pas le nombre d'interventions de chaque contributeur, mais le texte produit par chacun, Swartz montre au contraire que les contributeurs "occasionnels" produisent beaucoup de texte très peu souvent, tandis que les éditeurs actifs n'apportent pas beaucoup de texte, mais interviennent très souvent.

## Le web 2.0 dans l'entreprise et ses enjeux

[17] AUCOMPTE Xavier, BERTHELOT Vincent, MASSE Didier, REVEILLON Gilles. Blog des managers 2.0 (Intranet, SIC, 3D & co) : B-R-ENT – Blog RSS et entreprise. Mis à jour le 26 septembre 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. < <http://b-r-ent.com/>>

Ce blog propose d'intéressantes réflexions sur le rôle et la place de l'entreprise vis-à-vis de la société. Il aborde le rôle des managers dans l'entreprise 2.0 ou encore les freins à la pénétration du web 2.0 dans l'entreprise. Nombreux billets sur le thème de l'intranet.

[18] CAVAZZA Fred. FredCavazza.net [en ligne]. Paris, mis à jour le 28 septembre 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. < <http://www.fredcavazza.net/>>

Blog à orientation technologique, mais qui fournit des billets synthétiques très intéressants. L'auteur s'intéresse à la question du web 2.0 depuis de nombreuses années. Il analyse finement les principales problématiques posées par l'application du web 2.0 en entreprise, notamment en ce qui concerne la circulation de l'information. On regardera par exemple les billets suivants :

– Qu'est-ce que l'entreprise 2.0 ? 24 juillet 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007].

< <http://www.fredcavazza.net/2007/07/24/quest-ce-que-lentreprise-20/>>

– Hypothèses d'évolution pour le web 2.0. 30 août 2007. [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]

< <http://www.fredcavazza.net/2007/08/30/hypotheses-devolution-pour-le-web-20/>>

– Web 2.0 : une première définition ? 24 août 2005 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]

< <http://www.fredcavazza.net/2005/08/24/web-20-une-premiere-definition/>>

[19] DAVENPORT Thomas. Why enterprise 2.0 won't transform organizations. Harvard Business Online [en ligne]. 21 mars 2007 [consulté le 30 juillet 2007]. Discussion Leaders. < [http://discussionleader.hbsp.com/davenport/2007/03/why\\_enterprise\\_20\\_wont\\_transfo.html](http://discussionleader.hbsp.com/davenport/2007/03/why_enterprise_20_wont_transfo.html)>

Pour T. Davenport, l'entreprise 2.0 n'est pas « the next big thing » (A. McAfee) mais « the next small thing ». En réponse à une intervention d'A. Mc Afee, il explique que le modèle de communication et de collaboration véhiculé par l'entreprise 2.0 est une utopie. Ce ne sont pas de nouveaux outils qui vont changer le fonctionnement hiérarchique de l'entreprise et permettre la libre circulation de l'information et des savoirs. Les vraies barrières (enjeux de pouvoir, méfiance, manque d'initiative etc.) ne disparaîtront pas aussi simplement : le web 2.0 ne réussira pas tout seul à rendre l'entreprise plus démocratique.

[20] DUPERRIN Bertrand. Bloc Note de Bertrand Duperrin [en ligne]. Paris, mise à jour le 1<sup>er</sup> octobre 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. < <http://www.duperrin.com/>>

Blog qui aborde la majorité des thématiques liées à l'application du web 2.0 dans l'entreprise.

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

On regardera par exemple les billets suivants :

– Comment développer la veille concurrentielle. 25 août 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <<http://www.duperrin.com/2007/08/25/comment-developper-la-veille-concurrentielle/>>

– Peut-on manager ce qui ne peut l'être. 8 août 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <<http://www.duperrin.com/2007/08/08/peut-on-manager-ce-qui-ne-peut-letre/>>

– Entreprise 2.0 : également une question de périmètre. 15 août 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <<http://www.duperrin.com/2007/08/15/entreprise-20-egalement-une-question-de-perimetre/>>

– L'entreprise 2.0 : des petits pas plutôt qu'une révolution. 1<sup>er</sup> août 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <<http://www.duperrin.com/2007/08/01/lentreprise-20-des-petits-pas-plutot-quune-revolution/>>

– L'avenir du manager : le connecteur chapeauté par un CCO. 24 juillet 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <<http://www.duperrin.com/2007/07/24/lavenir-du-manager-le-connecteur-chapeaute-par-un-cco/>>

– Ma définition de l'entreprise 2.0. 10 juillet 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <<http://www.duperrin.com/2007/07/10/ma-definition-de-lentreprise-20/>>

– Des communautés de pratiques auto gérées chez Schlumberger. 13 novembre 2006 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <<http://www.duperrin.com/2006/11/13/des-communautes-de-pratiques-auto-gerees-chez-schlumberger/>>

[21] GILCHRIST Alan. Can Web 2.0 be Used Effectively Inside Organisations? [texte imprimé]. Bilgi Dünyası, 2007, [consulté le 15 juillet 2007]. vol. 8, n°1, p. 123-139. <<http://eprints.rclis.org/archive/00010641/>>

L'auteur synthétise les divers points de vue existants sur le thème du web 2.0 et de son application en entreprise. Il montre que si les outils liés au web 2.0 vont continuer de se développer sur Internet, leur utilisation en entreprise doit être soigneusement planifiée, encadrée et adaptée aux outils et pratiques existants. Ils ne s'adaptent pas à toutes les entreprises, et ne doivent pas être utilisés comme des substituts.

[22] HEBI FLASH BLOG. Le web 2.0 en entreprise et ses barrières : publier, échanger, partager. Hebi Flash Blog : Hebiflux blog : flash, art & nouvelles technos [en ligne]. 8 octobre 2006 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <<http://www.hebiflux.com/blog/2006/10/08/le-web-20-en-entreprise-et-ses-barrieres-publier-echanger-partager/>>

L'auteur synthétise parfaitement la plupart des enjeux qui ont trait à la mise en place du web 2.0 dans l'entreprise. Il insiste sur les freins culturels, organisationnels et humains, et montre comment la mise en place de ces outils suppose par derrière un changement complet pour l'entreprise : un autre mode de management, une autre façon de publier du contenu, de considérer la collaboration etc.

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

[23] KHAITAN Indus. Writable Intranet. Parisista [en ligne]. 10 juillet 2006 [consulté le 2 juillet 2007]. < <http://www.khaitan.org/mt/archives/000126.html> >

L'auteur fournit ainsi une réponse à la question : est-ce que l'intranet doivent chercher à répliquer ce qui existe (et qui marche) sur Internet ? Il introduit la notion de Web inscriptible au niveau de l'entreprise et explique quels en sont pour lui les principes : intranet collaboratif, pages dynamiques, communication "bottom-up", libre accès au savoir par les moyens du web 2.0.

[24] MC AFEE Andrew. The impact of Information Technology (IT) on businesses and their leaders [en ligne]. Harvard, Harvard Business School, mis à jour le 1er octobre 2007 [consulté le 4 octobre 2007]. < <http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/>>

A Mc Afee est considéré comme l'inventeur du terme entreprise 2.0. Il étudie l'impact des NTIC (et notamment le web 2.0) sur l'entreprise.

On regardera particulièrement les billets suivants :

– It's not not about the technology. 11 juillet 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <[http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty\\_amcafee\\_v3/its\\_not\\_not\\_about\\_the\\_technology/](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/its_not_not_about_the_technology/)>

– I still agree with Tom and yet. 25 mars 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <[http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty\\_amcafee\\_v3/i\\_still\\_agree\\_with\\_tom\\_and\\_yet](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/i_still_agree_with_tom_and_yet)>

– Enterprise 2.0 : version 2.0. 27 mai 2006 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <[http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty\\_amcafee\\_v3/enterprise\\_20\\_version\\_20/](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/enterprise_20_version_20/)>

– The trends underlying enterprise 2.0. 24 mars 2006 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <[http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty\\_amcafee\\_v3/the\\_three\\_trends\\_underlying\\_enterprise\\_20/](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/the_three_trends_underlying_enterprise_20/)>

[25] McAfee Andrew. Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan Management Review [en ligne]. Spring 2006. Vol. 47, no. 3 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. <<http://sloanreview.mit.edu/wsj/insight/pdfs/47306.pdf> >

A. Mc Afee pose ici les principes de ce qu'il considère comme l'entreprise 2.0. Ces principes peuvent être résumés à l'expression SLATES : Search [Chercher], Linking [Lier], Tagging [Taguer], Authoring [Devenir auteur], Extensions [Extensions], and Signals [Signaler].

[26] MILLEN David, FEINBERG Jonathan, KERR Bernard, IBM. Social bookmarking in the enterprise. Social Computing [en ligne]. Novembre 2005, Vol 3 n°9 [consulté le 5 juillet 2007]. < <http://www.acmqueue.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=344> >

Retour de cas sur la mise en place d'un outil de social bookmarking au sein d'IBM. Bon exemple en termes de définition des besoins des utilisateurs et de leur traduction technique. L'étude de cas reste cependant très centrée sur les outils.

[27] MINGASSON Mathieu. L'entreprise 2.0 ou la mutation à l'œuvre. AgoraVox [en ligne]. 29 juin 2006 [consulté le 2 juillet 2007].

< [http://www.agoravox.fr/article.php3?id\\_article=11089](http://www.agoravox.fr/article.php3?id_article=11089) >

Face aux changements dans les usages du Web, comment l'entreprise va-t-elle réagir ? L'auteur explique comment les pratiques liées au web 2.0 remettent en cause les applications professionnelles de l'entreprise.

[28] TEBBUTT David. Genie in a bottle. Information World Review [en ligne]. 10 mai 2006 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007].

< <http://www.iwr.co.uk/informationworld-review/20features/2155786/genie-bottle> >

Après un bref rappel sur les nouveaux enjeux auxquels est confrontée l'entreprise aujourd'hui (économie de la connaissance, loi de l'innovation), David Tebbutt tente d'identifier les principales peurs des managers et employés vis-à-vis du "social computing" [informatique sociale].

[29] TICHIT Ludovic. Réseaux sociaux : le travail collaboratif 2.0. JDN Solutions [en ligne]. 6 décembre 2006 [consulté le 25 septembre 2007].

< <http://www.journaldunet.com/solutions/0612/061206-reseaux-sociaux-collaboratif.shtml> >

L'auteur étudie l'influence du concept de réseau social sur l'entreprise. En replaçant l'individu au cœur de la circulation de l'information et de l'accès aux connaissances, les réseaux sociaux constituent pour lui l'avenir du travail collaboratif.

## La communication dans l'entreprise

[30] LEHNISCH Jean-Pierre. La communication dans l'entreprise. 5<sup>ème</sup> édition. Paris, Presses Universitaires de France, 2003. 127 p. Que sais-je ?. ISBN 978-2130532347

Ce livre permet de saisir l'influence des traditions et du contexte culturel et social sur la communication dans l'entreprise. L'auteur montre ainsi qu'elle est le reflet de la pédagogie éducative pratiquée dans la société (valorisation de l'écrit au détriment de l'oral) et de la culture du pays (tradition des Lumières, culture juridique etc.). Il analyse les différentes formes de communication possibles et les enjeux de pouvoir qui les sous-tendent.

## La gestion des connaissances

[31] BOUGHZALA Imed, ERMINE Jean-Louis (dir.). Management des connaissances en entreprise. Paris, Hermès, 2004. 310 p. ISBN 978-2746208490

Les deux premiers chapitres permettent d'avoir une approche théorique complète de la notion de knowledge management, de son histoire, de ses enjeux, et de ses différentes problématiques. Le premier chapitre pose le problème du partage des connaissances : peut-on partager des connaissances ou partage t-on seulement des informations sources de connaissance ? Quant au deuxième chapitre, il aborde la notion de « gestion coopérative des connaissances » comme substitut à la gestion des connaissances : dans ce cas on ne gère plus la connaissance elle-même (le produit), mais le collectif qui la crée.

[32] PRAX Jean-Yves. Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance. Paris, Dunod, 2000. 266 p. ISBN 2-10-004701-9

Livre complet. Il présente dans une première partie les objectifs et enjeux de la gestion des connaissances, puis dans une seconde partie les différentes phases d'un projet de KM.

## L'intelligence collective

[33] DABBADIE Marianne. Jean- Marc Blancherie (I-KM) : « L'ère de l'intranet 2.0 vient de s'ouvrir ! ». Recherche et référencement [en ligne], octobre 2006 [consulté le 20 juin 2007]. n°75, p. 22-28. <<http://lettres.abondance.com/>>

J-M Blancherie insiste sur l'importance de l'intelligence collective au sein des organisations. Il milite pour une approche cognitive de la notion.

[34] GROUPE INTELLIGENCE COLLECTIVE FING. Blog du groupe de travail Intelligence collective de la Fondation Internet Nouvelle Génération [en ligne]. Mis à jour le 21 juin 2007 [consulté le 10 juillet 2007]. <<http://ic.fing.org/>>

Le blog retranscrit toutes les réflexions du groupe sur le thème de l'intelligence collective. La rubrique "Echanges et synthèse" permet d'avoir un aperçu complet de la notion et de ses enjeux. Le blog propose également des réflexions enrichissantes sur l'apport des outils du web 2.0 pour l'intelligence collective.

[35] ZARA Olivier. Le management de l'intelligence collective : vers une éthique de la collaboration. Paris, mis à jour le 23 mars 2004 [consulté le 15 septembre 2007]. *Version 7.4.*

<[http://www.veilleinfotourisme.fr/1087488340789/0/fiche\\_document/&RH=1178110141256](http://www.veilleinfotourisme.fr/1087488340789/0/fiche_document/&RH=1178110141256)>

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

O. Zara explique dans quelle mesure les entreprises actuelles ont une organisation fondée sur l'atteinte d'objectifs individuels et non sur l'idée d'une performance collective. Il propose ensuite une méthodologie pour mettre en place des logiques de coopération au sein de l'entreprise.

## La veille

[36] AFNOR. Norme XP X 50-053 : Prestations de veille - Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille. Paris, Afnor, 1998. 23 p. ISSN 0335-3931.

La norme définit les différents termes liés à la veille (notamment les catégories d'information qu'elle utilise) et les différentes caractéristiques du processus de veille. Elle définit également les prestations de veille et leur méthode de réalisation.

[37] ERTZSCHEID, Olivier. Weblogs : un nouveau paradigme pour les systèmes d'information et la diffusion de connaissances ? Applications et cas d'usage en contexte de veille et d'intelligence économique...[en ligne]. Archivesic, 27 avril 2005 [consulté le 20 juin 2007]. <[http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00001433](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001433)>

Après avoir rappelé le contexte d'émergence et les principales fonctionnalités des blogs, O. E présente les avantages qu'ils offrent pour le processus de veille. Couplés à la syndication de contenu, les blogs permettent d'optimiser le taux de couverture du processus de veille. Ils facilitent également la qualification des informations sous surveillance et leur diffusion.

[38] LESERVOISIER G. Comment construire un réseau de veille concurrentiel efficace. In Conférence Knowings - Valoris. 15 juin 2004, Paris. [consulté le 29 septembre 2007].

<[http://www.veilleinfotourisme.fr/1110892190805/0/fiche\\_document/&RH=1178110141256](http://www.veilleinfotourisme.fr/1110892190805/0/fiche_document/&RH=1178110141256)>

Un exemple concret de mise en place d'une communauté de veille. Le document délivre une méthodologie et recommandations pour la mise en place d'un réseau. Il explique notamment ses enjeux, les critères de constitution d'un groupe, son animation, ainsi que les attentes à satisfaire. De nombreux schémas décrivent les étapes du processus de veille dans le réseau ainsi constitué, de la collecte à l'exploitation en passant par l'analyse et la capitalisation. Y figurent également les bonnes pratiques, les facteurs de réussites et divers autres éléments à prendre en compte.

[39] ASSELIN Jean-Christophe, MESGUICH Véronique. Le Web 2.0 pour la veille et la recherche d'information : exploitez les ressources du Web social. Paris, DIGIMIND Services, juin 2007. 112p.

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

Le document propose un panorama complet et pédagogique des outils du web 2.0 dans une perspective de veille et de recherche d'information. Il sert de référent en ce qui concerne l'histoire et les principes du web 2.0, les applications et leurs diverses possibilités d'utilisation, et enfin les limites du phénomène.

[40] MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'EMPLOI. Veille Info Tourisme [en ligne]. Paris, Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi, mis à jour le 29 août 2007 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. < <http://www.veilleinfotourisme.fr/>>

Cas exemplaire de mise en place d'une communauté de veille. Le site a été mis en place avec une démarche pédagogique très intéressante et une réelle volonté de gestion des connaissances et d'intelligence collective. La Charte des veilleurs, le Tutorial de veille, le schéma de fonctionnement du réseau constituent des documents sur lesquels on pourra prendre exemple pour mettre en place un réseau de veille.

On regardera donc particulièrement :

– Charte des veilleurs de la communauté virtuelle du tourisme. 27 juin 2005 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007].

< [http://www.veilleinfotourisme.fr/1119860203355/0/fiche\\_article/&RH=TEC](http://www.veilleinfotourisme.fr/1119860203355/0/fiche_article/&RH=TEC)> (aussi disponible en annexe)

– Tutorial pour devenir veilleur. [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. < [http://www.veilleinfotourisme.fr/1143208798596/0/fiche\\_document/&RH=>](http://www.veilleinfotourisme.fr/1143208798596/0/fiche_document/&RH=>)

– Schéma de fonctionnement de la communauté de projet. [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2007]. < [http://www.veilleinfotourisme.fr/1094236629953/0/fiche\\_document/&RH=>](http://www.veilleinfotourisme.fr/1094236629953/0/fiche_document/&RH=>) (aussi disponible en annexe)

[41] VEILLE SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE, INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE PEDAGOGIQUE. Ecrans de veille en éducation : Blog de la Veille Scientifique et Technologique de l'INRP [en ligne]. Lyon, INRP, mis à jour le 2 septembre 2007 [consulté le 4 septembre 2007]. < <http://www.inrp.fr/blogs/vst/>>

Exemple de blog collaboratif autour d'un thème de veille.

## La création et l'animation de communautés d'échange

[42] CEFRIO. Travailler, apprendre et collaborer en réseau : guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles [en ligne]. Montréal, Cefrio, 2005 [consulté le 14 septembre 2007]. ISBN 2-923278-14-3

< <http://www.cefrio.qc.ca/pdf/GuideCommunautes.pdf>>

BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

Les chercheurs du Cefrio ont élaboré ce guide de création et d'animation des communautés de pratique à partir de plusieurs études et enquêtes. Les chapitres "Animer sa communauté de pratique" et "Assurer la pérennité de sa communauté de pratique" sont particulièrement intéressants.

[43] MARCOCCIA Michel. L'animation d'un espace numérique de discussion : l'exemple des forums Usenet. Document Numérique, 2001, vol.5 n°3-4, p. 11-26. ISSN 1279-5127.

L'auteur étudie les mécanismes d'émergence du rôle d'animateur dans un forum de discussion non modéré. Après avoir évoqué les différences qui opposent l'animateur et le modérateur, M. Marcoccia étudie notamment le profil socio-affectif de l'animateur, et surtout son rôle dans la constitution de l'identité de la communauté et de la cohérence du forum comme document numérique collectif. Il évoque également la place centrale de l'animateur pour la constitution d'une mémoire organisationnelle ou communautaire.

[44] MONIN Jean-Michel, TALHI Farida. Créer, développer et animer des communautés de pratique. Conférence Knowings 2005, 10 février 2005, Paris. [consulté le 17 septembre 2007].

<[http://www.veilleinfotourisme.fr/1110892019480/0/fiche\\_document/&RH=1178110141256](http://www.veilleinfotourisme.fr/1110892019480/0/fiche_document/&RH=1178110141256)>

Le document analyse les enjeux des réseaux collaboratifs. Après avoir défini la notion de communauté de pratique, il dresse un panorama des bonnes pratiques qui leur sont associées, notamment en terme d'animation.

[45] RHEINGOLD Howard. The Art of Hosting Good Conversations Online. Howard Rheingold [en ligne]. 1998 [consulté le 15 septembre 2007].

<<http://www.rheingold.com/texts/artonlinehost.html>>

Réflexion sur le rôle de l'animateur au sein d'une communauté d'échanges et les qualités qu'il se doit de posséder. Un portrait socio – affectif élaboré par un auteur majeur sur le thème des communautés virtuelles.

[46] STENUIT HAUTDIDIER Florence. Créer et animer des communautés de pratique [en ligne]. Mémoire INTD Titre professionnel de niveau 1, INTD, 2006 [consulté le 11 juillet 2007], 36-44, 199p. <[http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00000413.html](http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000413.html)>

Document complet sur le thème des communautés de pratique : leur contexte d'émergence, leurs atouts et enjeux pour l'entreprise, comment les créer et les animer. En dernière partie, des fiches détaillent le rôle des principaux acteurs de la communauté.

# Annexes

## Annexe 1 Guide d'entretien

Les questions qui suivent ont été posées à neuf personnes du groupe Yves Rocher, dont 8 travaillant sur les sites d'Issy les Moulineaux.

En quoi consiste votre travail ? Disposez-vous d'un accès à l'Intranet ? d'une connexion Internet ?

De quel genre d'informations avez-vous besoin pour travailler (nature, sources) ?

Parmi ces infos y en a-t-il qui proviennent d'autres personnes ? Que vous diffusez ou faites circuler à d'autres personnes ?

Utilisez-vous ou avez-vous besoin d'infos de type veille ? D'où proviennent-elles (journaux/abonnements presse/Internet/CID/Service de veille...) ?

Est-ce qu'il vous arrive d'avoir accès à des informations dont vous vous dites que cela pourrait intéresser d'autres personnes ? Qu'en faites-vous ? (A qui les faites-vous circuler?)

Quelles sont les thématiques de veille qui vous intéressent ou vous intéresseraient particulièrement ?

Quelles sont selon vous les thèmes qui seront porteurs dans l'avenir ?

Est-ce que pour votre travail vous utilisez ou consultez des sites participatifs (forums, blogs etc.) ?

Qu'est-ce que vous penseriez d'un système qui servirait au partage d'informations en interne (dans un service, dans le groupe etc.) ?

Est-ce que vous croyez que y participerez? Si non pourquoi ?

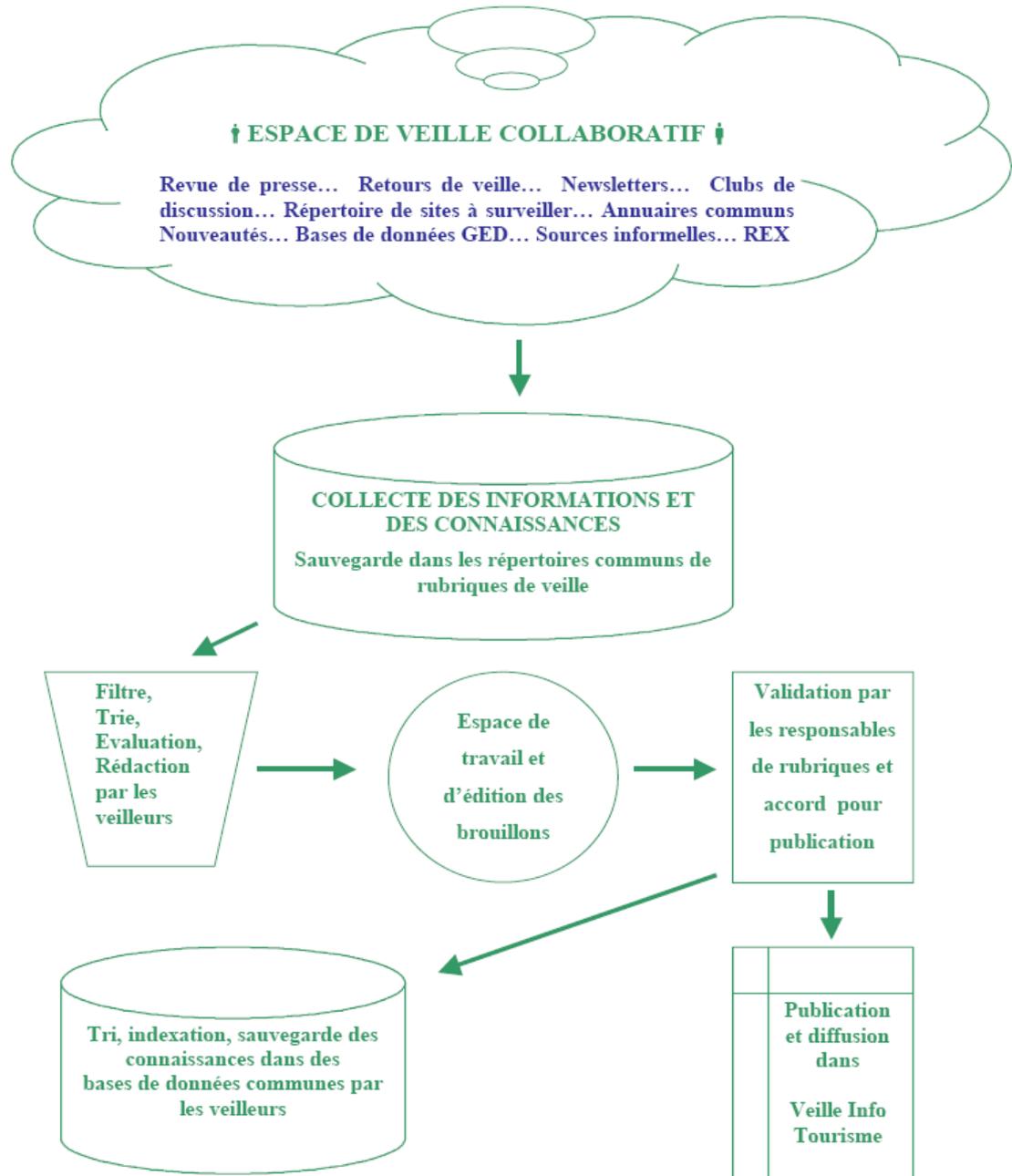
Qu'est-ce que vous en attendriez ?

Avez-vous des idées de développement ?

## Annexe 2 Schéma de fonctionnement de la communauté d'échange Veille Info Tourisme

### Présentation du schéma de fonctionnement de la communauté de projet

Copyright Merchid Berger



VEILLE INFO TOURISME. Schéma de fonctionnement de la communauté de projet. [consulté le 5 octobre 2007]. Extrait du site le 5 octobre 2007

## **Annexe 3 Charte des Veilleurs de la communauté d'échange Veille Info Tourisme**

### **Objectif**

**La communauté virtuelle du tourisme est une communauté de « veilleurs » qui travaillent de manière collaborative, mutualisant leurs acquis et savoir-faire dans le but de créer une connaissance collective mise au service de l'ensemble des acteurs du tourisme.**

L'information, la connaissance, le savoir-faire et les retours d'expérience sont au cœur des préoccupations stratégiques des pays, des entreprises et des organisations professionnelles. Ils constituent des ressources essentielles pour la compétitivité économique comme pour le développement de la connaissance dans le secteur du tourisme. Les veilleurs de la communauté virtuelle du tourisme ont l'ambition d'être des vecteurs de progrès dans ce domaine et des partenaires actifs de la nouvelle société des connaissances.

Adhérer à cette communauté c'est accepter la charte établie par les veilleurs qui énonce le respect de règles ou lignes de conduite suivantes :

### **Identification des veilleurs**

- Le veilleur accepte de participer à l'élaboration de l'arbre des compétences des veilleurs et l'annuaire d'experts en répondant au questionnaire joint à son inscription et en l'accompagnant si possible d'une biographie et d'une photographie numérique.
- Il accepte ainsi d'être nommé et reconnu sur le bulletin de veille afin de préserver la transparence de la veille effectuée et de garantir le sérieux de la communauté de veilleurs
- À l'issue de la procédure d'inscription, il reçoit un login et un mot de passe. Il est seul responsable de la conservation du caractère confidentiel de son mot de passe.

### **Sélection des informations**

Lorsqu'il collecte des informations sur Internet ou ailleurs, il veille à ce qu'il s'agisse d'informations librement et légalement accessibles. Il veille à la qualité des informations qu'il recueille. Les informations sélectionnées doivent être relatives aux axes de veille et présenter un intérêt « stratégique » pour les entreprises ou les acteurs du tourisme. Quelle

que soit la source de la collecte de l'information ou des connaissances (manifestation professionnelle, Internet, presse, ouvrage, article de recherche...), il vérifie les informations collectées en essayant, autant que possible, de remonter à la source de publication d'origine et d'une manière générale il fait apparaître clairement dans ses travaux, la distinction entre les données brutes et leur interprétation. Il s'impose de respecter la confidentialité des données collectées notamment dans les conclusions d'un rapport ou d'une étude.

### **Diffusion des résultats de la veille, responsabilité du veilleur**

- Le veilleur s'exprime en son seul nom et non au nom de l'institution dans laquelle il travaille.
- Toutes les informations, données, textes, sons, photographies, images, vidéos, messages ou tous autres matériaux que le veilleur recueille et édite en ligne, sont sous sa responsabilité. Il est responsable du contenu qu'il affiche, télécharge, envoie par courrier électronique.
- Il veille à ne pas afficher, télécharger, transmettre, tout contenu qui serait contraire à la loi en vigueur, notamment en matière de droit de propriété, de droit d'auteur et de droit de reprographie. Il cite ainsi toujours les sources officielles qu'il utilise.
- Lorsqu'il utilise une citation d'un article, en présentant un extrait d'un article ou d'une publication, il respecte le droit moral de l'auteur par l'indication de son nom et de la source, il veille à ce que la citation soit courte pour éviter le plagiat (le qualificatif " courte " s'apprécie tant par rapport à la publication dont elle est extraite que par rapport à celle dans laquelle elle est introduite), la citation illustre un propos et ne doit pas concurrencer la publication à laquelle elle est empruntée. Il s'engage ainsi à ne pas porter préjudice au travail des éditeurs de presse généraliste et spécialisée, mais contribue à le mettre en valeur en incitant à consulter les articles de presse cités.
- Il ne communique pas des informations à caractère publicitaire ou promotionnel pouvant favoriser certaines entreprises touristiques au détriment d'autres ou pouvant leur porter préjudice.
- Il s'interdit de mener des actions d'influence, de lobbying ou de guerre économique pour son propre compte ou pour le compte d'autrui.

### **Utilisation du forum**

- Le veilleur utilise le forum de discussion en « bon père de famille », soit avec tolérance, politesse et respect des autres. Pas de propos blessants, insultants ou
- BOURDIER Sylvie. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise. Octobre 2007.

discriminants. Pas de « spamming », ni de « forward » de fausses alertes aux virus. Pas de conversations privées qui intéressent peu les autres participants de la liste et encombrant les boîtes aux lettres.

### **Qualités du veilleur**

- le veilleur est honnête et impartial
- il connaît le/les champs des activités touristiques
- il est responsable et n'envoie pas des alertes susceptibles de créer la panique ou d'induire en erreur.

### **Services et outils à la disposition du veilleur**

Le veilleur dispose d'un espace extranet réservé aux veilleurs et qui lui offre divers services et outils en ligne. La plupart de ces services ayant un coût, le veilleur devra s'abstenir d'en faire bénéficier librement ses partenaires (professionnels, institutionnels)

- revue de presse électronique,
- accès à la presse professionnelle en ligne
- bibliographies en ligne
- analyses et documents relatifs à la conjoncture générale de veille dans le tourisme
- agent de veille : KB Crawl
- annuaire thématique des favoris de la veille dans le tourisme
- des espaces de communication (quicktopic)
- des outils collaboratifs (k-portal)
- des tutoriaux pour se former à la veille et au travail collaboratif
- des guides
- des dictionnaires, encyclopédies, glossaires...
- une foire aux questions
- des modèles et retours d'expérience
- des référentiels
- une liste de discussion
- des répertoires communs

### **Engagement du veilleur**

En échange des services et outils mis à sa disposition, le veilleur s'engage à participer régulièrement (minimum une fois par mois) à la production de la communauté des veilleurs en mettant en ligne des informations, articles ou documents pouvant présenter un intérêt, de préférence stratégique, pour les acteurs du tourisme. Le veilleur privilégie les informations relatives aux retours d'expériences, celles-ci devant constituer la mémoire vive de la base de connaissances.

Les sujets traités respectent les axes de veille définis sans tenir compte de la couverture géographique, ni de la langue du document.

Toutefois il est souhaitable que le titre de l'information ou du document présenté apparaisse également en français.

Le veilleur s'engage à prévenir la communauté de veilleurs s'il n'est plus en mesure de participer activement à la veille durant une période de plus ou moins longue durée. S'il ne donne aucun signe d'activité durant plusieurs mois il est d'emblée considéré comme ne faisant plus partie de la communauté virtuelle du tourisme et est déclaré exclu.

VEILLE INFO TOURISME. Charte des veilleurs. 27 juin 2005 [consulté le 5 octobre 2007].  
Extrait du site Veille Info Tourisme le 5 octobre 2007.