CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

MEMOIRE pour obtenir le Titre enregistré au RNCP

"Chef de projet en ingénierie documentaire"

Niveau I

Présenté et soutenu par

Lucie Frontière

Le mardi 8 décembre 2015

La communication interne dans une jeune entreprise

Améliorer la circulation des connaissances et des besoins

Jury :
Evelyne Broudoux – maître de conférences INTD-CNAM, directrice de mémoire
Agnès Oumellil – écologue / social media researcher chez Linkfuence

Promotion 45

FRONTIERE Lucie. La communication interne dans une jeune entreprise : améliorer la circulation des connaissances et des besoins. 2015. 67 p. Mémoire pour obtenir le titre professionnel « Chef de projet en ingénierie documentaire », INTD, 2015.

Résumé :

Ce mémoire retrace différentes étapes depuis l'analyse des besoins à la proposition de solutions pour la gestion des connaissances appliquées au pole Ecologie de Linkfluence. Si la méthodologie employée est centrée sur ce petit pôle stratégique, le mémoire permettra de sensibiliser les lecteurs à l'importance de la gestion des connaissances étendue à l'ensemble des équipes. Il donnera également des pistes de développement futurs pour la mise en place d'une stratégie de gestion des connaissances.

#GestionDesConnaissances
#Organisation
#CommunicationInterne
#SocialMediaIntelligence
#DataIntelligence

Abstract :

This master's thesis shows differents steps from analysis of the needs to solution proposals in knowledge management of Ecology team, inside the young firm Linkfluence. The methodology was applied on this little team which has a strategic role. But the work is expected to show importance of knowledge management for the whole organization. It also offers recommandations on future application of knowledge management methods.

#KnowledgeManagement
#Organization
#InternalCommunication
#SocialMediaIntelligence
#DataIntelligence

Remerciements

Je tiens à remercier ma directrice de mémoire Evelyne Broudoux pour son suivi de mon travail, son aide à déterminer l'orientation de mes recherches, et sa compréhension quant au planning de rédaction de ce mémoire.

J'éprouve une reconnaissance particulière pour ma tutrice de stage Agnès Oumellil, que je remercie chaleureusement pour sa confiance, manifestée dès le début du stage et par la suite. Merci d'avoir vu en mon "regard neuf" une occasion d'améliorer les choses. Merci aussi d'avoir fait preuve d'une grande disponibilité et d'avoir été un si bon professeur.

Ma gratitude va également à Jiecong pour avoir accepté de jouer le rôle de premier cobaye pour un entretien, avec le sourire et l'entrain qui la caractérisent.

Merci enfin à Guillaume de m'avoir accordé du temps pour répondre au questionnaire, de m'avoir encouragée, et de mettre en valeur l'importance de l'Ecologie au sein de Linkfluence dès qu'il en a l'occasion.

J'associe à ces remerciements Jean-Louis Ermine pour ses riches enseignements en matière de Gestion des Connaissances et l'inclination qu'il a su me transmettre pour cette discipline dont il est le pionnier.

Table des matières

Notice 2
Remerciements 3
Table des matières 4
Introduction 6
Chapitre 1 : Contexte propre à l'entreprise 9
1 Présentation de Linkfluence 10
1.1 Historique de l'entreprise 10
1.2 Le marché dans lequel s'inscrit Linkfluence 10
1.3 L'organisation de Linkfluence 11
2 Présentation du pôle Ecologie au sein de l'entreprise 13
2.1 Structure des outils 13
2.1.1 Le Linkscape 13
2.1.2 Les tools 14
2.1.3 Laïka et Uberfeedr 16
2.1.4 Le crawler 17
2.2 Missions quotidiennes 18
2.2.1 Création / approvisionnement des panels 19
2.2.2 Mise à jour / suppression de sources obsolètes 20
2.2.3 Réalisation de cartes 21
3 Analyse des besoins 22
3.1 Une mission transversale d'« evolution thinking » 22
3.2 Optimiser la gestion des connaissances 23
Chapitre 2 : Identification des risques liés au pôle Ecologie 24
1 Méthodologie 25
1.1 Analyse de criticité 25
1.1.1 Pour identifier les connaissances les plus critiques 25
1.1.2 … mesurer la criticité de différents critères 25
1.2 Carte des connaissances 25
1.2.1 Pour nommer les compétences liées aux missions du pôle 25
1.2.2 … découper les missions en activités puis en savoir-faire 26
1.2.3 … et identifier les moyens de partager les connaissances 27
1.3 Entretien 29
1.3.1 Pour vérifier ou infirmer des hypothèses 29

1.3.2 … s'appuyer sur un questionnaire 29
2 Résultats de l'étude de criticité 30
2.1 Rareté de la connaissance 30
2.2 Utilité de la connaissance 32
2.3 Difficulté à capter la connaissance 33
2.4 Difficulté d'usage de la connaissance 35
3 Résultats des entretiens 37
3.1 La mise en place des entretiens 37
3.2 Analyse des entretiens 37
Chapitre 3 : Analyse de besoins et proposition de solutions 39
1 Analyse de l'étude de criticité 40
1.1 Synthèse 40
1.2 Détail par critère 41
2 Analyse de la carte des connaissances 45
2.1 Besoins liés aux savoirs du pôle Ecologie 45
2.1.1 L'acquisition 45
2.1.2 La surveillance 46
2.1.3 La création 46
2.1.4 Le partage 47
2.1.5 Le transfert 47
2.2 Pistes d'actions pour les critères les plus critiques 47
2.2.1 Mettre en place une communauté de savoirs 48
2.2.2 Faire de l'intelligence économique et de la veille technologique 48
2.2.3 Modéliser les connaissances 49
3 Proposition de solutions 50
3.1 La gestion des connaissances, une affaire de communication interne ? 50
3.2 Des pistes pour une meilleure circulation des connaissances 51
Conclusion 52
Bibliographie 55
Annexe 1 Exemple de ticket de commande d'un outil 60
Annexe 2 Carte des connaissances, première version 61
Annexe 3 Questionnaire 62
Annexe 4 Retranscriptions entretiens 63
Notes de fin de document 67

Introduction

Pour réaliser ce mémoire qui conclut la formation de Chef de Projet en Ingénierie Documentaire et Gestion des Connaissances dispensée par l'INTD, je me suis appuyée sur mes missions de stage au sein de l'entreprise Linkfluence.

Alors qu'il était d'abord destiné à traiter d'un audit des besoins liés aux activités du pôle Ecologie auquel j'étais rattachée, ce mémoire porte finalement davantage sur une problématique de gestion des connaissances. En effet, j'ai voulu montrer à quel point les connaissances de l'Ecologie sont critiques et paradoxalement peu connues par le reste de l'entreprise – aussi bien au niveau des outils qu'au niveau des métiers.

L'idée de faire porter le mémoire sur la gestion des connaissances du pôle Ecologie s'est imposée progressivement. Au cours de mon premier mois chez Linkfluence, le départ d'une des pionnières de l'entreprise chez un concurrent a pu être évité grâce à l'ouverture pour elle d'un poste sur mesure. On m'avait alors dit que cette solution avait permis d'éviter une perte immense de connaissances, tant cette personne était importante pour Linkfluence. Cette anecdote couplée à d'autres observations m'ont rapidement conduite à questionner les possibilités d'amélioration des processus de transmission et de formation aux méthodes et outils de l'Ecologie, en vue d'anticiper et d'éviter la perte de connaissances.

Cette problématique se révèle même être un besoin pour la jeune entreprise, qui n'est déjà plus une start-up et se libère par là même des incertitudes liées à ce statut, propres à inquiéter les clients les plus frileux. Mais cette installation de la crédibilité de Linkfluence dans le secteur s'accompagne d'une certaine responsabilité à ne pas décevoir. Ces considérations l'obligent donc à prendre en compte l'augmentation de ses effectifs et à anticiper ses conséquences néfastes. Parmi elles, la question du partage des connaissances en interne est un sujet éminemment important.

Cette orientation a été confirmée lorsque Camille Maussang, l'un des co-fondateurs de Linkfluence, a exprimé la nécessité de faire revenir l'Ecologie sur le devant de la scène. Or, il estimait que cela pouvait passer par une meilleure connaissance par le reste de l'entreprise des missions du pôle et de leur dimension critique. J'ai donc relié cette préoccupation qu'on pourrait assimiler à de la communication interne à une problématique de gestion des connaissances.

Le projet ainsi pensé a été discuté avec Agnès Oumellil, ma tutrice de stage, avant d'être validé par Evelyne Broudoux, mon professeur référent de l'INTD. Il apparaissait alors qu'il faudrait en premier lieu rendre visible le patrimoine de connaissances du pôle Ecologie en définissant les compétences clés employées au cours de ses missions puis qu'il faudrait le partager au plus grand nombre, car plus la connaissance est collective, plus l'entreprise est performante.

Pour vérifier cette intuition, j'ai déployé une méthodologie inspirée des préconisations de Jean-Louis Ermine lors de ses cours (INTD, mai 2015) et dans ses publications (disponibles sur la plateforme HAL).

Pour débuter ce mémoire, je m'attache dans un premier chapitre à revenir sur le cadre de l'analyse et le contexte des besoins identifiés en matière de gestion des connaissances en passant par le détail de l'ensemble des missions du pôle Ecologie.

En deuxième chapitre, je détaille la méthodologie déroulée pour identifier les connaissances du pôle et évaluer leur criticité. J'y exprime à la fois les méthodes appliquées et leurs résultats avant analyse.

Le troisième chapitre de ce mémoire propose quant à lui des solutions à mettre en place pour améliorer la gestion des connaissances au sein de Linkfluence.

Chapitre 1 :
Contexte propre à l'entreprise

1 Présentation de Linkfluence

1.1 Historique de l'entreprise

Quand la startup est née, en 2006, il s'agissait d'un institut d'études. Fondée par quatre ingénieurs de l'Université de Technologie de Compiègne, RTGI s'est rapidement imposée comme un acteur majeur de l'analyse du web social. L'entreprise a en effet été parmi les premières à se donner les moyens de collecter et d'analyser des grands volumes de données. Elle prend le nom de Linkfluence en 2007 et se fait notamment connaître pour ses cartographies du web au service de clients aussi influents que Michael Bloomberg.

L'activité de l'entreprise évolue en 2012 lorsque sort la plateforme Saas Radarly. Linkfluence devient alors en premier lieu un éditeur de logiciel, tout en maintenant dans le secteur son rôle majeur en tant qu'institut d'études. L'évolution de la société vers l'édition de logiciel est le résultat de l'assemblage en une seule plateforme de briques logicielles pensées séparément et élaborées au gré des besoins de l'entreprise[1].

En 2014, Linkfluence acquiert TrendyBuzz, son concurrent direct en France[2]. Et ses prétentions à être un acteur international se concrétisent rapidement par les rachats de l'entreprise allemande Die Medialysten[3] (en juillet 2015) et de la société chinoise Act Social (en septembre 2015). Ces deux acquisitions viennent renforcer l'implantation de Linkfluence à l'étranger - effective depuis longtemps en Allemagne grâce aux bureaux de Mannheim et récente en Angleterre avec l'ouverture des bureaux londoniens en janvier 2015[4].

1.2 Le marché dans lequel s'inscrit Linkfluence

Linkfluence peut se targuer de fidéliser des clients dans de nombreux secteurs allant de Danone à L'Oréal. Radarly répond aussi bien aux besoins de marques agro-alimentaires, qu'à ceux du secteur du luxe, de banques ou même d'institutions publiques. Et l'utilisation du logiciel est souvent couplée

à la commande d'une étude sur un sujet précis. Mais l'entreprise doit tout de même faire face à des concurrents aussi importants que Sprinklr et Brandwatch, qui sont déjà des acteurs internationaux reconnus.

Linkfluence propose d'analyser ce que les internautes publient spontanément sur le web public, que ce soit sur des médias sociaux maintenant bien connus (Twitter, Facebook, Instagram) ou sur des blogs, forums et autres interfaces d'échanges. Les analyses se basent non seulement sur les contenus de la parole des internautes, mais également sur les flux qui caractérisent les échanges : qui parle, avec qui, pourquoi… Des outils de *crawling* permettent de détecter ces liens tandis que la cartographie permet de les représenter.

Dans leurs travaux d'analyse, les chargés d'études combinent des approches quantitatives (via l'utilisation de Radarly en interne), qualitatives, et sémiologiques pour donner un résultat le plus complet possible. De telles analyses permettent de faire émerger différents types d'acteurs sur le web à qui peuvent être associés des comportements ou revendications propres. Or les marques sont justement à la recherche de moyens de mieux connaitre leurs consommateurs ou potentielles cibles pour être plus performantes. Il en est de même pour d'autres types de clients de Linkfluence, de statut institutionnel ou associatif.

1.3 L'organisation de Linkfluence

L'entreprise est découpée en pôles distincts cependant amenés à travailler ensemble.

Le **pôle des développeurs** est constitué d'experts informatiques qui gèrent l'application Radarly (récupération de données et métadonnées, structuration puis gestion de l'utilisation finale), son design, les besoins en matière d'outils internes, en infrastructure (gestion des serveurs de recherche et flux de données en temps réel), et en recherche et développement afin de profiter des évolutions technologiques pour être toujours plus performants.

Le **pôle produit** décide des lignes directrices du développement et organise leur mise en place aussi bien en termes de spécifications des nouvelles fonctionnalités, qu'en matière de planning. Les missions de "support" sont rattachées à ce pôle et consistent à vérifier et exploiter les rapports de bugs, écrire des scripts ad hoc et prendre en charge les cas particuliers.

Le **pôle commercial** est chargé de la prospection de nouveaux clients et de la rédaction des documents nécessaires au bon déroulement des études (de la proposition commerciale au bon de commande en passant par les détails et délais de livraison, ainsi que le mode de paiement des prestations). En son sein, les *Accounts Managers* sont plus particulièrement en charge de la gestion du logiciel pour les clients avec qui ils sont en relation directe et pour qui ils créent les projets sous Radarly et s'occupent du *support* de premier niveau.

Le **pôle des études** est tenu par des Directeurs d'études – les chefs de projet – des managers d'équipes et des chargés d'études, qui sont l'organe de production de l'entreprise. C'est de ce pôle que provient l'essentiel de la production palpable de Linkfluence, sous forme de rapports. Les différents types d'études – bilan d'image, analyse d'écosystème, bilan de campagne web ou étude de tendance – se différencient cependant de simples *reportings* davantage appuyés sur des données quantitatives, et moins analytiques.

Les **pôle de la communication** et **pôle d'administration**, constitués à eux deux d'une bonne dizaine de personnes, assurent respectivement la communication interne et externe de Linkfluence ou la gestion administrative d'une entreprise en pleine croissance.

2 Présentation du pôle Ecologie au sein de l'entreprise

Un peu à part, le pôle Ecologie joue un rôle effectif de pont entre les équipes des Etudes et de la R&D et centralise les informations et besoins transversaux des différentes équipes de l'entreprise. Le nom "Ecologie" fait référence aux écosystèmes du web que Linkfluence va pouvoir analyser grâce au travail du pôle. Parler d'écosystème se justifie du fait de l'évolutivité du web où des sites naissent, puis sont susceptibles de changer de type/contenu et même de finir par mourir.

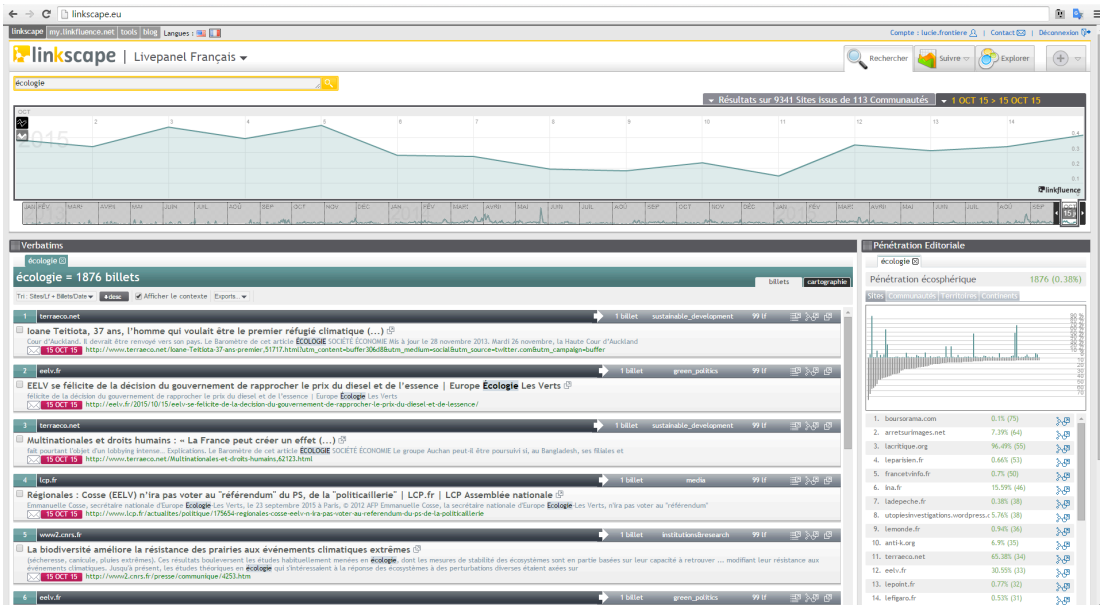
2.1 Structure des outils

En plus de Radarly, les membres des Etudes doivent quotidiennement utiliser toutes sortes d'outils internes destinés à faciliter les *process* de veille et les traitements de grands nombres de données.

NB : Par la suite, le mot *seed* désignera un fichier contenant une liste d'url éventuellement qualifiée, c'est à dire complétée d'informations se rapportant à la nature des sites, par exemple.

2.1.1 Le Linkscape

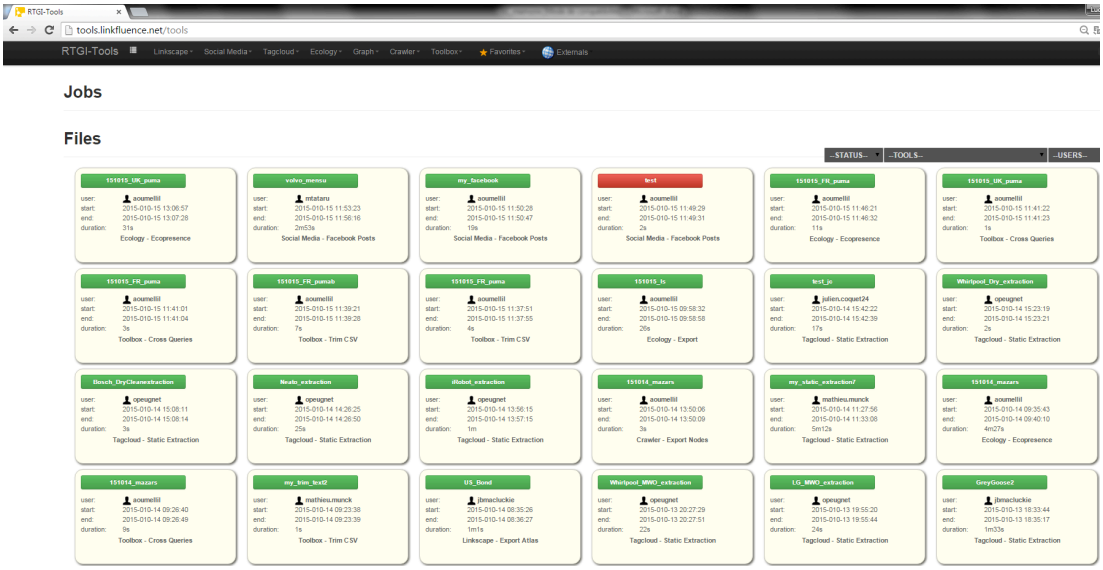
Parmi les outils internes de Linkfluence, le **Linkscape** est l'outil historique utilisé pour opérer des requêtes sur les publications captées par nos outils parmi les sources qui constituent la base de données qualifiée de Linkfluence, appelées les "Livepanels". Bien avant l'existence de Radarly, le Linkscape permettait déjà de repérer facilement si un sujet était conversationnel sur une période donnée à l'aide d'informations statistiques, de contenus et métadonnées réunis sur une interface web.



Les Livepanels représentent l'ensemble des sources qualifiées et classées selon une arborescence représentative de l'écosystème web par pays. Cette qualification est le fruit d'un travail de plusieurs années. Linkfluence bénéficie aujourd'hui de panels conséquents pour 8 pays : France, Royaume-Uni, Etats-Unis, Allemagne, Italie, Autriche, Espagne et Chine.

2.1.2 Les tools

Viennent ensuite les outils internes réunis sous une autre plateforme. Ils sont répartis sous 7 onglets énumérés ci-dessous dans la bande noire :



Deux outils sont spécialisés dans la manipulation de données du *Linkscape*, l'un pour en exporter les données (Export Atlas), l'autre pour croiser les résultats de réponse d'un même site à des requêtes différentes (Cross Queries).

Dans l'onglet *Social Media*, douze outils sont spécialisés dans la manipulation de données extraites des medias sociaux et permettent de récupérer des informations comme le nombre d'interactions suscitées par un post, ou le profil d'utilisateurs, grâce à du requêtage massif sur les APIs des grosses plateformes comme Twitter, Facebook, Youtube, Instagram.

Les outils de l'onglet *Tagcloud* visent à la réalisation de nuages de mots-clés d'après un lot de publications sur un sujet permettant de mettre en valeur les mots les plus cités ou ceux identifiés comme étant spécifiques à un corpus. Ces outils sont quotidiennement utilisés par les chargés d'études pour faire apparaitre de tels nuages de mots dans leurs rapports.

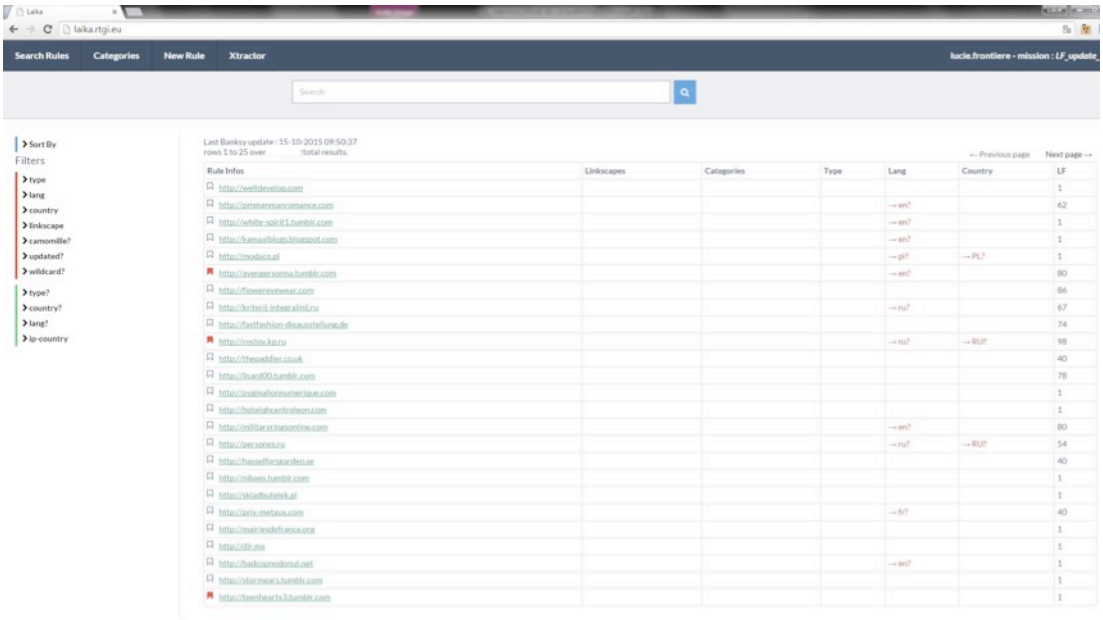
L'onglet *Ecology* est composé de huit outils qui sont fréquemment utilisés par les membres du pôle Ecologie. Ils facilitent l'exécution de tâches sur la base de données – appelée Camomille – comme la comparaison d'une liste de sites avec l'existant (Ecopresence), l'export de la dernière version de la base de données ou d'extraits de cette base (Export), ou la mise à jour permettant de retirer ou modifier en masse des entrées (Update). D'autres outils permettent d'interroger directement les sources et plus particulièrement les flux de captation qui y sont associés (Last Publication, Check Feed, HTTP Request).

Les outils réunis sous l'onglet *Crawler* permettent entre autre de gérer les fichiers utilisés pour la réalisation de cartographies du web ou d'explorations dans le cadre du *sourcing*.

Enfin, les outils de *Toolbox* permettent de gérer plus efficacement les exports de Radarly souvent volumineux et difficiles à traiter via Excel, et de croiser les résultats de requêtes par sources comme pour le Linkscape.

2.1.3 Laïka et Uberfeedr

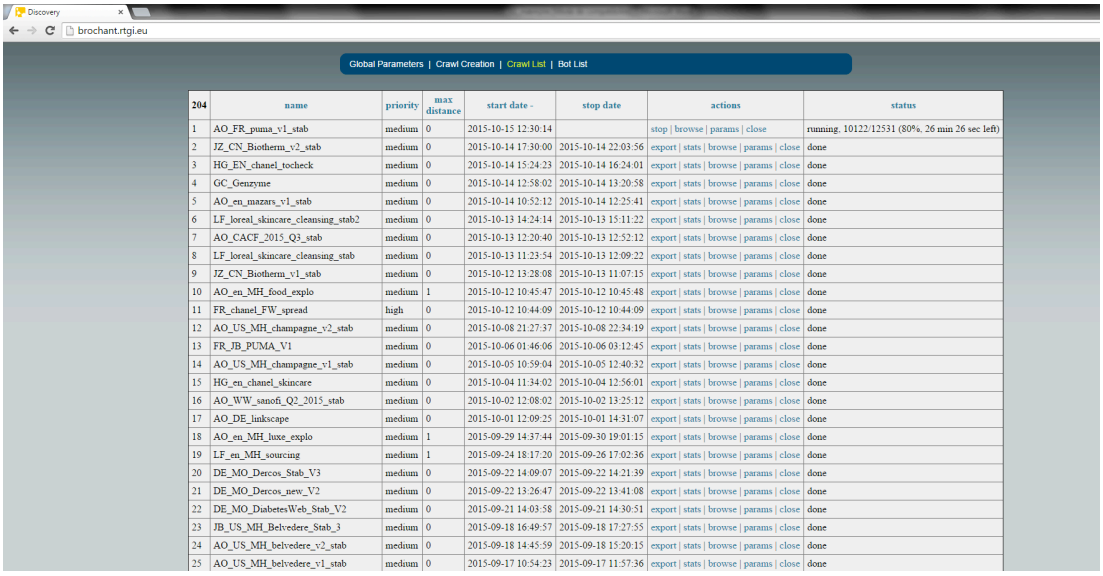
Une autre interface disponible en ligne permet un accès facilité à la base de données de sources. Cette dernière – appelée Camomille – comprend la base de données qualifiées (dont les Livepanels évoqués plus haut) mais aussi des URLs non qualifiées – parfois importées en masse dans la base de données à la suite de *sourcings*. L'outil dont dispose l'Ecologie pour avoir accès à cette base de données via une interface dite *user friendly* s'appelle **Laïka**.



On peut y faire des recherches, y appliquer toutes sortes de filtres et y opérer des modifications directement répercutées dans la base de données. Laïka permet de connaitre en temps réel le nombre de sources contenues dans la base de données, et d'établir des statistiques sur l'évolution de ces chiffres.

De même, l'outil **Uberfeedr** permet de surveiller la bonne captation des sources rattachées à un flux de syndication (communément appelé RSS) puisqu'il répertorie l'ensemble des flux captés par nos serveurs. On peut également y ajouter manuellement des URLs dont on sait qu'elles renvoient à un flux.

2.1.4 Le crawler

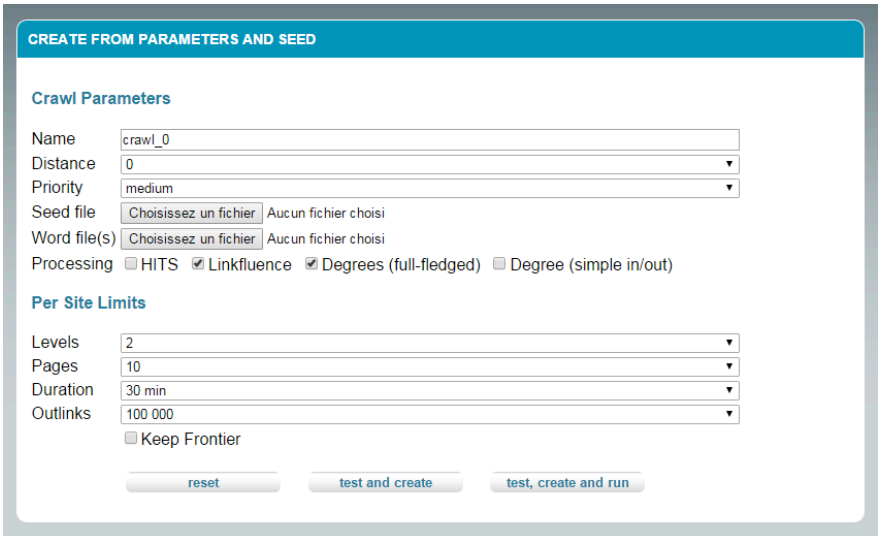


Global Parameters | Crawl Creation | Crawl List | Bot List

204	name	priority	max distance	start date -	stop date	actions	status
1	AO_FR_puma_v1_stab	medium	0	2015-10-15 12:30:14		stop | browse | params | close	running, 10122/12531 (80%, 26 min 26 sec left)
2	JZ_CN_Biotherm_v2_stab	medium	0	2015-10-14 17:30:00	2015-10-14 22:03:56	export | stats | browse | params | close	done
3	HG_EN_chanel_tocheck	medium	0	2015-10-14 15:24:23	2015-10-14 16:24:01	export | stats | browse | params | close	done
4	GC_Genzyme	medium	0	2015-10-14 12:58:02	2015-10-14 13:20:58	export | stats | browse | params | close	done
5	AO_en_mazars_v1_stab	medium	0	2015-10-14 10:52:12	2015-10-14 12:25:41	export | stats | browse | params | close	done
6	LF_loreal_skincare_cleansing_stab2	medium	0	2015-10-13 14:24:14	2015-10-13 15:11:22	export | stats | browse | params | close	done
7	AO_CACF_2015_Q3_stab	medium	0	2015-10-13 12:20:40	2015-10-13 12:52:12	export | stats | browse | params | close	done
8	LF_loreal_skincare_cleansing_stab	medium	0	2015-10-13 11:23:54	2015-10-13 12:09:22	export | stats | browse | params | close	done
9	JZ_CN_Biotherm_v1_stab	medium	0	2015-10-12 13:28:08	2015-10-13 11:07:15	export | stats | browse | params | close	done
10	AO_en_MH_food_explo	medium	1	2015-10-12 10:45:47	2015-10-12 10:45:48	export | stats | browse | params | close	done
11	FR_chanel_FW_spread	high	0	2015-10-12 10:44:09	2015-10-12 10:44:09	export | stats | browse | params | close	done
12	AO_US_MH_champagne_v2_stab	medium	0	2015-10-08 21:27:37	2015-10-08 22:34:19	export | stats | browse | params | close	done
13	FR_JB_PUMA_V1	medium	0	2015-10-06 01:46:06	2015-10-06 03:12:45	export | stats | browse | params | close	done
14	AO_US_MH_champagne_v1_stab	medium	0	2015-10-05 10:59:04	2015-10-05 12:40:32	export | stats | browse | params | close	done
15	HG_en_chanel_skincare	medium	0	2015-10-04 11:34:02	2015-10-04 12:56:01	export | stats | browse | params | close	done
16	AO_WW_sanofi_Q2_2015_stab	medium	0	2015-10-02 12:08:02	2015-10-02 13:25:12	export | stats | browse | params | close	done
17	AO_DE_linkscape	medium	0	2015-10-01 12:09:25	2015-10-01 14:31:07	export | stats | browse | params | close	done
18	AO_en_MH_luxe_explo	medium	1	2015-09-29 14:37:44	2015-09-30 19:01:15	export | stats | browse | params | close	done
19	LF_en_MH_sourcing	medium	1	2015-09-24 18:17:20	2015-09-26 17:02:36	export | stats | browse | params | close	done
20	DE_MO_Dercos_Stab_V3	medium	0	2015-09-22 14:09:07	2015-09-22 14:21:39	export | stats | browse | params | close	done
21	DE_MO_Dercos_new_V2	medium	0	2015-09-22 13:26:47	2015-09-22 13:41:08	export | stats | browse | params | close	done
22	DE_MO_DiabetesWeb_Stab_V2	medium	0	2015-09-21 14:03:58	2015-09-21 14:30:51	export | stats | browse | params | close	done
23	JB_US_MH_Belvedere_Stab_3	medium	0	2015-09-18 16:49:57	2015-09-18 17:27:55	export | stats | browse | params | close	done
24	AO_US_MH_belvedere_v2_stab	medium	0	2015-09-18 14:45:59	2015-09-18 15:20:15	export | stats | browse | params | close	done
25	AO_US_MH_belvedere_v1_stab	medium	0	2015-09-17 10:54:23	2015-09-17 11:57:36	export | stats | browse | params | close	done

Le crawler est l'outil interne utilisé pour identifier les liens entre des sites web d'après une liste d'url (pour les cartographies), ou pour trouver de nouvelles sources. En effet, le phénomène de sérendipité éprouvé par un utilisateur humain peut être recréé par le recours à des robots qui vont de sites en sites via ces portes d'entrée que sont les liens.

Ce type d'utilisation du crawler se fait chez Linkfluence pour remplir les missions de *sourcing*. Ces dernières sont essentielles à l'entreprise dans sa volonté de maintenir une certaine qualité des études et pour s'appuyer sur des panels de sources qui soient représentatifs du web. Elles sont assurées par le pôle Ecologie et donc détaillées dans la partie suivante.



En fonction du type d'utilisation requis, on sélectionne un certain nombre de paramètres avant de lancer un *crawl* - nom utilisé pour désigner l'action des robots du crawler.

Tout d'abord, la *distance* permet de choisir le type de *crawl* voulu entre exploration (*sourcing*) avec la sélection d'une distance >0 ou simple spatialisation (relations entre les sites de la seed) avec la sélection d'une distance de 0.

Le choix du nombre de niveaux (*Levels*) correspond à la profondeur à laquelle le robot doit explorer dans l'arborescence d'un site. Et le paramètre de *Pages* correspond au nombre maximum de pages après lequel le crawler doit passer à un autre site. C'est une mesure nécessaire – au même titre que la limite temporelle à choisir dans le champs *Duration* – pour éviter que le crawler ne reste trop longtemps sur des sites très volumineux, présentant de nombreuses sous-rubriques et beaucoup de pages sur chacune, ou sur des sites pour lesquels il accède difficilement aux pages.

Une fois les bons paramètres sélectionnés, il suffit de les tester et de lancer le *crawl* s'ils sont valides. Si aucun *crawl* n'est déjà en cours, appuyer sur le bouton "start" permet de mettre en route le fonctionnement des robots.

Le crawler ne bénéficie pas d'un gestionnaire des tâches automatisé qui permettrait grâce à un système de priorisation d'éviter les pertes de temps entre les lancements de différents *crawls*.

2.2 Missions quotidiennes

La mission principale de l'Ecologie relève d'un approvisionnement continu de la base de données en nouveaux sites web, censé refléter le foisonnement sans cesse renouvelé du web. En effet le web est caractérisé par l'apparition continuelle de nouveaux espaces numériques où sont susceptibles d'avoir lieu des échanges entre internautes. Il en est de même pour la disparition des sites, qu'il faut également surveiller afin de ne pas encombrer les bases de données avec des sites dits "morts", ou du moins obsolètes. Et pour

répondre aux besoins de sa clientèle, Linkfluence se doit de maintenir une base de données à jour, et de limiter au maximum le risque de « passer à coté » d'une discussion importante faute d'avoir inséré l'url du site concerné au préalable dans les bases de données. Cette mission n'est donc ni anodine – à l'égard de ses enjeux – ni simple à réaliser, car repérer de nouveaux sites qui mettent parfois du temps à se faire connaître demande une surveillance continue de l'écosystème et le développement d'outils dédiés.

Tous les outils précédemment mentionnés sont là pour concourir au bon déroulement de ces missions, ici détaillées.

2.2.1 Création / approvisionnement des panels

A coté de l'import de sites en masse – où la simple donnée d'une nouvelle url suffit à créer une entrée dans la base – une grande valeur ajoutée de Linkfluence par rapport à ses concurrents réside dans l'approvisionnement de la base de données qualifiée. Comme évoqué quand ont été décrits le rôle et le fonctionnement de Laïka et du Linkscape, une partie de la base de données est qualifiée manuellement. Ce travail consiste à visiter les sites un à un afin de pouvoir leur associer des qualificatifs comme la langue, le pays, le type de site (média, blog, ou site web). Si un site est jugé pertinent, il pourra surtout être rattaché à une communauté d'un Livepanel en fonction des sujets qu'il aborde.

La constitution de panels de sites qualifiés permet aux équipes des Etudes de porter leurs analyses sur des corpus choisis. En effet, pouvoir cibler ses sources en fonction de centres d'intérêts ou de conversations des internautes permet d'augmenter la précision des analyses ou de confronter des visions différentes. A l'aide d'une requête précise, il est possible de retrouver des publications à propos d'un sujet particulier sur une période donnée via l'interface du Linkscape, développée pour un usage interne.

Plus le renseignement des champs est complet pour une entrée, plus le site sera susceptible d'être utile à une analyse puisque les requêtes peuvent être

opérées sur chaque critère. Par exemple, pour exporter une liste de sites, on peut filtrer sur une communauté, un début d'arborescence de communauté, une langue, ou un pays.

2.2.2 Mise à jour / suppression de sources obsolètes

Pour écarter de la base de données qualifiée les entrées obsolètes, il faut enchaîner plusieurs actions. Tout d'abord, il est nécessaire d'exporter l'ensemble des données de la base à un instant T pour connaître son contenu au dernier moment. Il faut ensuite soumettre le fichier obtenu à un des outils capables de trouver les dernières dates de publication des sites (Last Publication ou Check Feed) afin de repérer ceux n'ayant pas été mis à jour depuis longtemps. Ceci fait, il sera nécessaire de visiter les sites concernés pour identifier s'ils sont vraiment morts – et dans ce cas leur apposer un descripteur « dead » – ou bien identifier l'origine du défaut de captation de ses publications. Ce dernier peut être provoqué par une redirection (à la suite d'un changement d'adresse) ou tout simplement concerner les sites dont le contenu est statique.

Si un site n'est plus mis à jour depuis trop longtemps, on peut trouver nécessaire de l'éliminer d'un Livepanel. Inversement, si un site au contenu dynamique n'est pas catégorisé ou est classé dans une communauté qui ne correspond plus aux sujets sur lesquels il est actif, on peut le rattacher à une catégorie et cette nouvelle qualification remplacera le champ tel qu'il se présentait jusqu'alors dans la base – soit vide, soit autrement catégorisé. A titre d'exemple, on peut mentionner des blogs dont le sujet principal passe de la mode à des publications sur la parentalité car le blogueur est devenu parent. Ce besoin de re-catégorisation révèle le caractère à la fois vivant et aléatoire du web et explique que les tâches de ceux qui travaillent sur ses données soient parfois difficiles à automatiser.

2.2.3 Réalisation de cartes

Un grand nombre de cartographies du web est réalisé par l'équipe Ecologie dans le cadre d'études, afin de mettre en valeur les relations qu'entretiennent les sites et l'écosystème qu'ils forment à partir de la représentation graphique des liens qu'ils échangent. Chaque sujet donne alors à voir une spatialisation et des rapprochements propres dès lors que les sites observés sont différents.

Mais la cartographie sert également à valider la catégorisation effectuée sur un panel de sites et en ce sens sert aussi les missions qui relèvent à proprement parler de l'Ecologie. En effet, si sur une carte un site se révèle être très éloigné d'une communauté à laquelle il était rattaché, c'est peut-être qu'il n'a pas sa place dans cet écosystème et qu'il devrait être affilié à une autre catégorie.

Toutes ces tâches relèvent de l'entretien de la base de données et sont ce qui permet aux équipes des Etudes de baser leur travail sur un écosystème sain, constitué de sources fiables.

3 Analyse des besoins

Mais pour faciliter le travail de l'ensemble des équipes, il est souvent nécessaire de repenser ces outils internes. En effet, les outils précédemment détaillés dans la partie Tools (I.2.1.2) – dont certains peuvent servir davantage aux Etudes qu'à l'Ecologie – sont susceptibles avec le temps de ne plus répondre aux besoins.

3.1 Une mission transversale d'« evolution thinking »

Ce constat permet d'aborder une mission plus transversale de l'équipe Ecologie qui consiste à analyser les besoins et leur évolution dans le but de suggérer le développement de nouveaux outils internes. Cette pratique relève d'une sorte d'audit interne mais se trouve fortement influencée par des facteurs extérieurs comme la disponibilité et l'accès aux données. En effet, les APIs via lesquels les serveurs sont capables de capter les données du web social dépendent des éditeurs et sociétés propriétaires des plateformes. Ces dernières n'hésitent pas à modifier les règles du jeu, sans se préoccuper des changements induits pour tous les acteurs du numérique qui s'intéressent à leurs contenus.

Par exemple, à la suite des changements de l'API de Facebook en avril 2015, il a fallu pallier l'impossibilité de capter automatiquement les contenus de comptes publics. L'ajout manuel de pages influentes aux bases de données a pu être facilité grâce au développement d'un outil interne dédié. Ce dernier a pu naitre grâce à une analyse du besoin puis l'équivalent d'une commande via un « ticket » pour suggérer les orientations du développement en matière de spécifications fonctionnelles voulues pour l'outil (cf le message du ticket en annexe 1).

Ce type de mission, plus analytique et transversale était visé pour faire l'objet d'un travail de réflexion à même de servir de support à la rédaction de ce mémoire. L'idée première était donc de mettre en place une méthodologie

pour mener un audit des besoins en matière de développement de nouveaux outils.

3.2 Optimiser la gestion des connaissances

Mais avant cela, un audit un peu informel – le simple fait de discuter avec les équipes et de recevoir les mails – a révélé un manque en matière de communication des connaissances au sein de l'entreprise. J'ai voulu explorer cette piste de réflexion et souhaité orienter mes recherches sur cette approche. C'est ainsi que mon travail a pris une tournure de **gestion des connaissances**.

Cette orientation a semblé d'autant plus naturelle que la gestion des besoins en matière de développement de nouveaux outils visée au préalable s'est avérée répondre à un mécanisme bien rodé. Elle fonctionne au jour le jour et parvient à être menée tant bien que mal alors même que ces tâches de développement pour l'interne ne sont pas toujours jugées prioritaires pour l'entreprise (peu d'effectifs dédiés).

Pour revenir sur les raisons de ce changement de cap, avant même d'intégrer Linkfluence en tant que stagiaire, j'avais identifié des événements ponctuels à même de révéler une lacune en matière de communication des savoirs au sein même de l'équipe Etudes.

A la faveur d'un compte mail créé au moment de mes journées d'immersion dans l'entreprise, un mois avant le début du stage, j'ai reçu le 11 mai un message destiné à l'ensemble des équipes des Etudes. Ce dernier interrogeait sur l'existence d'un document explicatif sur le moyen utilisé pour classifier la tonalité d'une publication. De mon point de vue – encore extérieur à l'entreprise – ce message révélait un manque de clarté dans l'organisation des documents de formation en interne.

Et ce constat a rapidement été corroboré par la révélation de défauts de communication sur les activités et méthodologies de l'équipe Ecologie au sein du pôle Etudes…

Chapitre 2 :
Identification des risques liés au pôle Ecologie

1 Méthodologie

Pour identifier les risques d'une mauvaise gestion des connaissances du pôle Ecologie, une certaine méthodologie a été déployée, expliquée ci-dessous.

1.1 Analyse de criticité

1.1.1 Pour identifier les connaissances les plus critiques

Pour mesurer la criticité des connaissances du pôle Ecologie et identifier les domaines où un plan d'action doit être envisagé en priorité, Jean-Louis Ermine recommande de soumettre une à une les connaissances à une mesure du risque que représenterait leur perte [1, ERMINE].

1.1.2 … mesurer la criticité de différents critères

L'analyse de la criticité a été menée en plusieurs étapes [1, ERMINE. p. 25-26]. Il a d'abord fallu évaluer 20 critères un à un par rapport aux activités et méthodes employées par l'Ecologie. Il s'agissait de noter leur degré de risque sur une échelle de 1 à 4. Ceci a permis dans un second temps d'identifier les facteurs de risques les plus importants afin de proposer à terme des solutions en accord avec les besoins les plus critiques pour l'entreprise.

1.2 Carte des connaissances

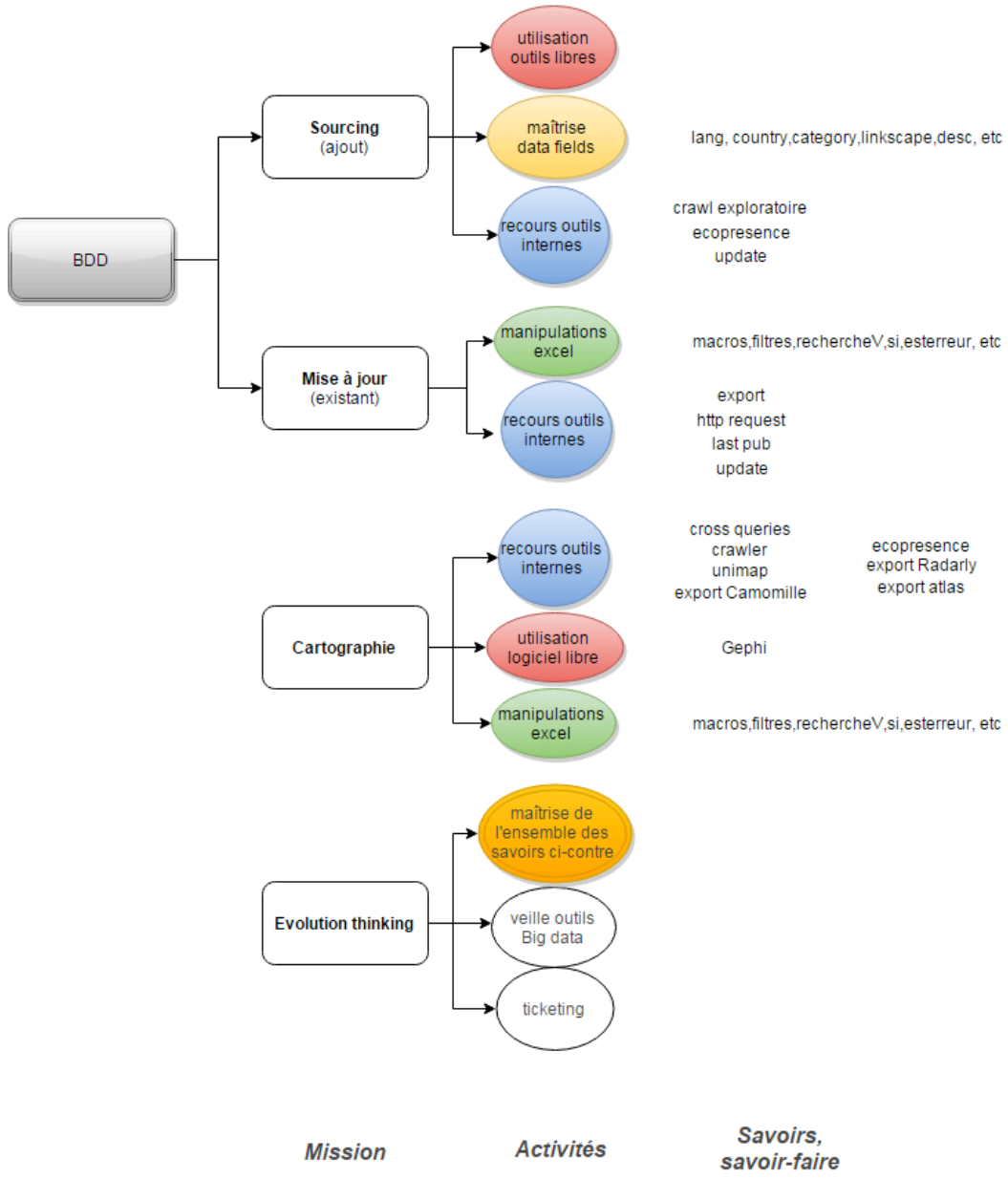
1.2.1 Pour nommer les compétences liées aux missions du pôle

Établir une carte des connaissances sert à repérer et identifier les connaissances requises au sein du pôle pour réaliser ses différentes missions [1, ERMINE. p. 23-24]. Ces connaissances se déclinent en savoirs, savoir-faire et compétences qui correspondent à la maitrise d'outils internes et de méthodologies propres à l'entreprise.

1.2.2 … découper les missions en activités puis en savoir-faire

Via l'étude des processus métier, on peut élaborer la carte des connaissances. C'est donc après avoir identifié les différentes missions du pôle que j'ai pu décliner quelles étaient les connaissances requises pour mener à bien chacune d'entre elles. Après déploiement de ces énumérations en arbre, la carte des connaissances était faite.

Une fois la carte établie, elle a été soumise à ma tutrice Agnès Oumellil, l'unique membre du pôle, pour vérification et donc légèrement remaniée pour donner ceci : [La première version est visible en annexe 2]



Dans cette modélisation des connaissances, les « Missions » pourraient correspondre au « cœur de métier » évoqué dans la figure 1 de l'article de Jean-Louis Ermine, *Valoriser les connaissances critiques de l'entreprise* [2, ERMINE]. Et les savoirs/savoir-faire, aux « domaines de connaissances » finaux de cette même figure. Les 'Activités' correspondent quant à elles plutôt aux « axes de connaissance ».

1.2.3 … et identifier les moyens de partager les connaissances

Pour compléter la carte des connaissances, on peut se pencher sur les ressources disponibles en matière de transmission de savoirs pour les différents types de connaissances :

- Formation : pour la manipulation de **logiciel libres** (software classique ou saas – *software as a service*) utilisés au quotidien par l'ensemble des collaborateurs, des **outils internes** historiques ou récemment développés, et pour la compréhension de l'architecture des systèmes d'informations et de la base de données **(data fields),** ou même pour l'optimisation de l'utilisation d'**excel**.

- Internet : les **outils libres** bénéficient souvent de notes explicatives intégrées aux pages web s'ils ne sont pas suffisamment intuitifs dans leur utilisation. De même, il existe de nombreuses pages web où des questions/réponses sont fournis sur le fonctionnement d'**excel** ou la recherche d'une fonction utile. Et les **logiciels libres** sont accompagnés de tutoriels ou autres notices explicatives sur les fonctionnalités, option et modes d'utilisation.

- Intranet : en plus du wiki destiné à faire circuler au sein de l'entreprise des informations, tuyaux et processus internes utiles, il existe des notes explicatives pour certains **outils internes** intégrés directement à l'interface (mais ces derniers sont amenés à être remplacés par des liens vers des tutoriels plus complet dans le wiki en cours d'actualisation en octobre 2015). Par ailleurs, des supports de

formations (notamment à **excel**) sont stockés sous le serveur distant Planet (lequel a lui aussi vocation à être remplacé par Drive, un outil Google qui serait mieux adapté à la dimension internationale qu'acquiert Linkfluence).

- Communautés de savoir : concernant le **logiciel libre**, la particularité de ce type de logiciels est qu'ils bénéficient souvent de l'appui de toute une communauté et même d'un réseau d'experts à même d'apporter leur pierre à l'édifice. C'est une communauté qui revendique le partage de savoirs et l'intelligence collective [3, BROCA] à laquelle on peut avoir recours sur des forums ou interfaces d'échange dédiées sur le web.

- Annuaire d'experts (interne) : au sein de Linkfluence, des personnes-relais sont considérées comme les référents sur un sujet. C'est le cas d'Agnès Oumellil pour la base de données ou les logiciels libres comme Gephi par exemple, ou celui d'Hélène Giraud pour les outils libres ou les subtilités d'utilisation d'Excel. Un tel effort de nommage des experts pourrait être appliqué à l'ensemble des savoirs de l'entreprise afin que soit connu de tous, l'expert à contacter en cas de question.

- Livre de connaissances : il n'en existe pas et c'est un manque réel, d'autant plus criant en ce mois d'octobre qui marque le départ de deux éléments piliers de l'entreprise et interlocuteurs privilégiés pour le développement d'outils dédiés aux Etudes : Camille Maussang, co-fondateur et Stéphane Raux, présent dans l'entreprise depuis plus de cinq ans. Ils détiennent chacun des connaissances éminemment importantes sur l'évolution et l'historique de l'entreprise ou sur le fonctionnement des outils. Les avoir laissé partir sans se donner les moyens d'archiver leurs connaissances tacites représente un risque conséquent quant à d'éventuelles pertes de connaissances qu'ils étaient les seuls à détenir. Bien qu'il y ait eu des tentatives en matière

de passation d'information, l'urgence de la situation et le manque de disponibilité pour mener un travail abouti de gestion des connaissances a indéniablement conduit à des pertes irrécupérables. Le constat de cet échec vise à suggérer la mise en place d'un processus de gestion des connaissances abouti pour pallier ces risques.

1.3 Entretien

1.3.1 Pour vérifier ou infirmer des hypothèses

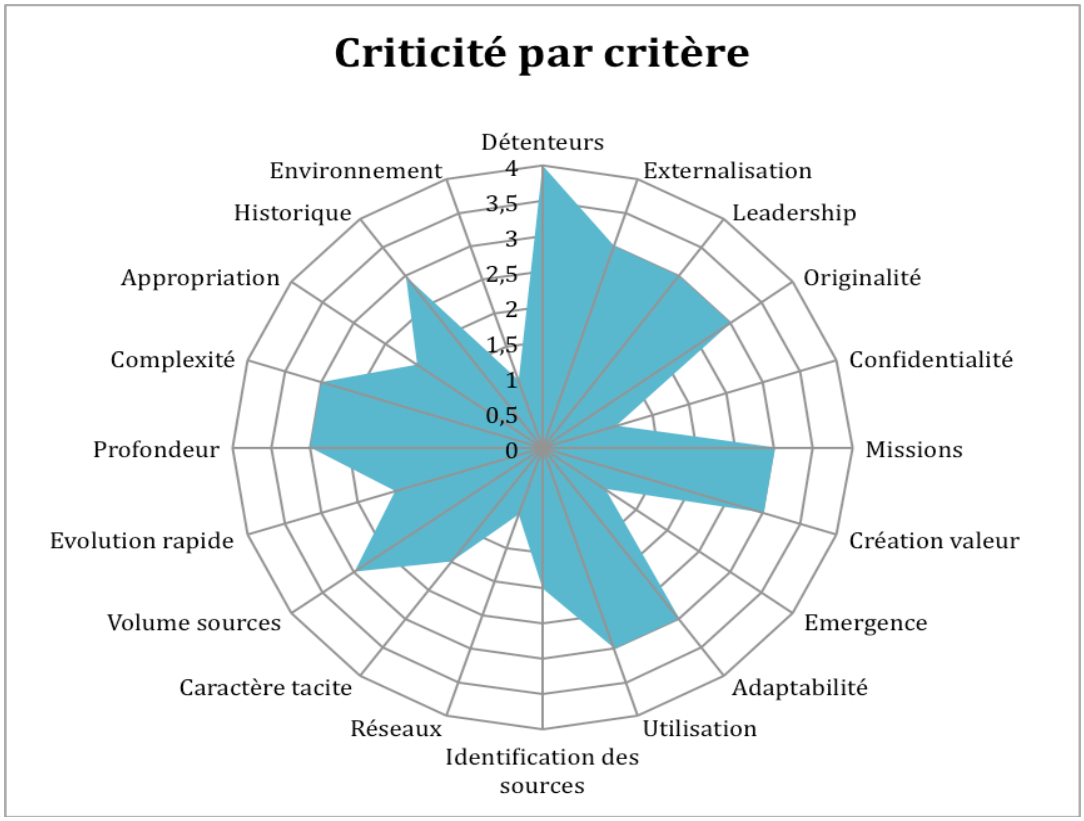
Afin d'être au plus près des réalités du terrain et pouvoir comprendre les besoins des équipes, l'entretien dirigé est une étape incontournable. Il permet de recevoir un témoignage du quotidien au travail et de différencier les points de vue [4, COMBESSIE]. L'entretien est l'occasion de corroborer ou contredire certaines hypothèses formulées dans la phase amont de recherche et de problématisation.

1.3.2 … s'appuyer sur un questionnaire

Dans un premier temps, il a fallu élaborer un questionnaire. Celui-ci serait la trame permettant de mener les entretiens et de faire en sorte qu'à peu près tous les mêmes sujets soient abordés. Les questions sur lesquelles se sont basés les entretiens portaient finalement sur trois principaux points : la connaissance sur les missions de l'Ecologie, la perception des besoins en matière d'évolution des outils et l'accès à l'information sur les méthodologies propres à Linkfluence (cf Questionnaire en annexe 3).

2 Résultats de l'étude de criticité

Dans cette partie se trouve le détail des notes pour chacun des vingt critères ainsi que des éléments pour justifier cette notation. Les critères sont séparés en quatre grands thèmes déclinés dans les sous-parties à la suite de ce radar, récapitulatif des différentes notes.



2.1 Rareté de la connaissance

La moyenne des notes de ce thème est de 2,8/4.

- **Nombre et disponibilité des détenteurs**

4/4 : détenteurs peu nombreux et peu disponibles

Linkfluence ne peut compter que sur un nombre très faible de détenteurs des connaissances nécessaires au bon déroulement des missions du pôle Ecologie.

- **Externalisation**

3/4 : domaine spécifique

Du fait de l'utilisation d'outils très spécifiques à l'entreprise, l'externalisation de ces missions apparaît compliquée, d'autant plus que les besoins de qualité revêtent un enjeu particulier puisqu'ils représentent la valeur ajoutée de Linkfluence par rapport à ses concurrents. C'est notamment le cas pour les méthodes de *sourcing*. C'est d'ailleurs pourquoi à chaque fois qu'un collaborateur *freelance* est sollicité, ce dernier doit bénéficier d'un briefing assez poussé.

- **Leadership**

3/4 : leader dans un marché oligopole (peu d'entreprises mais bien connues)

Linkfluence est leader dans son secteur, on ne pourra donc pas compter sur des experts extérieurs pour gérer ses outils internes, à moins que ce ne soit pour des missions très spécifiques, ou pour des tâches très morcelées.

- **Originalité**

3/4 : originalité moyenne

Peu d'entreprises ont un pôle comme l'Ecologie dédié à l'entretien d'un écosystème sain pour assurer la qualité des études.

- **Confidentialité**

1/4 : connaissances partagées (à l'ensemble des collaborateurs)

Il serait logique que les méthodes de l'Ecologie soient confidentielles aux vues de la criticité des missions du pôle, reconnue par certains. Mais comme ces dernières ne le sont pas, on ne peut pas considérer que la confidentialité rende critique l'Ecologie. Si tout le monde avait l'occasion de s'y intéresser, tout le monde pourrait en connaître les procédures…

2.2 Utilité de la connaissance

La moyenne des notes de ce thème est de 2,6/4.

- **Adéquation avec les missions et les finalités**

3/4 : attente stratégique mais pas priorité

Du pôle Ecologie dépendent les réussites de l'entreprise dans son plan stratégique car sur lui repose la qualité des données nécessaires à la réalisation des études.

- **Création de valeur pour les parties prenantes**

3/4 : importante

Le domaine de connaissances crée une valeur importante pour trois des quatre parties prenantes à savoir : les développeurs à qui sont adressées les demandes de développement de nouveaux outils/améliorations de l'existant ; les membres du pôle Etudes qui sont les premiers utilisateurs du travail de l'Ecologie ; et les acteurs des équipes commerciales qui dialoguent avec les clients et peuvent avancer les avantages compétitifs que produit le travail de l'Ecologie. Les clients ne sont donc qu'indirectement concernés par ce pôle.

- **Emergence**

1/4 : mature

La perte des connaissances liées à ce pôle pourrait nuire à la stratégie globale de l'entreprise même s'il ne s'agit pas d'un investissement récent. En effet, le domaine est opérationnel depuis plusieurs années et les outils ont été adaptés aux technologies émergentes pour améliorer la performance globale. Si Linkfluence doit veiller à ne pas devenir sénile et à continuer d'évoluer, l'Ecologie a le rôle essentiel d'initiateur de projet et se doit de penser la création de nouveaux outils en fonction des besoins.

- **Adaptabilité**

3/4 : adaptable

Par la répercussion des activités de l'Ecologie sur les autres activités de Linkfluence particulièrement liées aux études, la multiplication des détenteurs de ces connaissances est de toutes façons un bon moyen pour capitaliser et optimiser les procédures.

- **Utilisation**

3/4 : régulière, par peu d'utilisateurs

L'utilisation des connaissances du domaine est faite de manière régulière et par un nombre restreint de personnes. Certes, peu de personnes seraient impactées par une perte mais dans la mesure où l'utilisation est récurrente, cela poserait tout de même de graves problèmes, d'autant que l'utilisation de ces connaissances constitue souvent une première étape de procédures utilisées quant à elles par de nombreuses personnes.

2.3 Difficulté à capter la connaissance

La moyenne des notes de ce thème est de 2/4.

- **Difficulté d'identification des sources**

2/4 : bonne identification des sources

Chez Linkfluence - en plus de personnes 'relais de connaissance' bien identifiées - il existe des wiki ou des explications de procédures à suivre pour l'utilisation de certains outils (how to, manuel d'utilisation, aide). S'ils ne sont pas toujours faciles à retrouver (plusieurs emplacements possibles : wiki, old wiki, planet, dans un *pop-up* sur l'interface des *tools*…), le vrai problème réside dans leur actualisation. La mise à jour fréquente des outils en fonction des besoins n'est pas synonyme de la rédaction d'un mode d'emploi particulier alors qu'elle devrait l'être.

- **Mobilisation de réseaux**

1/4 : inutile

Dans la mesure où la maîtrise du domaine ne nécessite pas vraiment de réseau de contacts, la mobilisation des réseaux n'est pas critique car pas nécessaire.

- **Caractère tacite de la connaissance**

2/4 : connaissances implicites largement explicitables

Le "noyau dur" de la connaissance reste cependant détenu de manière tacite par les plus anciens de l'entreprise et les membres du pôle. Une des solutions pourrait être de modéliser les connaissances tacites en veillant à donner la priorité au 'noyau dur' ou de poursuivre l'élaboration de fiches de procédures, listes d'activités...

- **Importance des sources de connaissances tangibles**

3/4 : volume important

Beaucoup de documents tangibles existent dont l'accès est malaisé. Il faudrait approvisionner/actualiser le dernier wiki (adresse officielle de dépôt des sources) et faire en sorte à ce que sa structuration soit basée sur les référentiels métiers.

- **Rapidité d'obsolescence**

2/4 : durée de vie moyenne des connaissances

Si les activités de l'Ecologie sont pérennes (procédures à peu près similaires depuis la fondation de l'entreprise), elles évoluent fréquemment grâce à l'évolutivité et le développement de nouveaux outils. Il faut donc prendre garde à la mise à jour des manuels d'utilisation.

2.4 Difficulté d'usage de la connaissance

La moyenne des notes de ce thème est de 2,4/4.

- **Profondeur**

3/4 : spécialisé/expert

Le niveau de connaissance nécessaire pour pratiquer les activités de l'Ecologie implique la compréhension précise de sujets variés, de leur causalité et des facteurs à l'origine de phénomènes récurrents, ainsi que la capacité à réfléchir sur les moyens d'optimiser les procédures.

- **Complexité**

3/4 : transdisciplinarité

Pour ce qui est de la réflexion pour faire évoluer les outils utilisés à l'Ecologie, il est nécessaire d'avoir une vision transversale des besoins, priorités et possibilités de développements. Or, la connaissance requise pour répondre aux problématiques du pôle ne relève pas d'un domaine précisément défini. La connaissance emprunte des méthodes et des outils à des domaines souvent très diversifiés.

- **Difficulté d'appropriation**

2/4 : relativement aisée

Les connaissances pourraient être transmises relativement facilement. Reste à définir quels moyens seront les plus appropriés.

- **Historique de la connaissance**

3/4 : conséquent

L'historique du domaine constitue une source importante de connaissance, il pourrait être utile de modéliser cet historique pour permettre à de nouveaux arrivants de l'exploiter.

- **Dépendance de l'environnement**

1/4 : absente

Comme « peu de contraintes extérieures jouent dans son utilisation », on peut dire qu'il y a un faible degré de dépendance à l'environnement extérieur. Ce domaine de criticité n'est donc pas prioritaire.

3 Résultats des entretiens

3.1 La mise en place des entretiens

Après quelques semaines de préparation des questions sur lesquelles appuyer les entretiens, un premier échange a été mené avec une Chargée d'études, présente dans l'entreprise depuis deux ans et demi.

Ce premier échange a conduit à des modifications mineures sur l'ordre des questions ou leur formulation. Après avoir retranscrit à l'écrit le contenu des propos du premier entretien, un deuxième entretien a été mené auprès d'un autre Chargé d'études quant à lui présent depuis un an et demi. Les deux retranscriptions de ces entretiens sont visibles en annexe 4.

Le contenu de ce second entretien ayant révélé à peu près les mêmes informations que le premier, à défaut d'avoir trouvé les moyens d'améliorer le questionnaire pour faire émerger de nouvelles idées, je n'ai pas interrogé d'autres collaborateurs. L'analyse aurait pourtant gagné à être portée sur davantage de témoignages et de profils différents.

3.2 Analyse des entretiens

Les deux entretiens ont pourtant révélé quelques éléments intéressants. Les chargés d'études semblent avoir une connaissance plutôt juste des missions de l'Ecologie et un intérêt pour la participation à leur réalisation. A deux reprises, la dimension stratégique du pôle par rapport aux objectifs de l'entreprise a été présentée comme évidente. C'est-à-dire qu'on reconnait à l'Ecologie son rôle essentiel pour « l'enrichissement de notre base de données » et la gestion de l'« accumulation de […] connaissance interne ».

Il ressort des questions sur la perception des besoins en matière d'évolution que la nécessité d'être efficace dans la production ne permet pas aux chargés d'études de consacrer du temps à penser au développement de nouveaux outils dans une perspective d'amélioration des processus. De

même, exprimer un besoin identifié via la rédaction d'un ticket de suggestion de développement est considéré comme trop chronophage pour être systématisé.

Pour ce qui est de la gestion des documents internes et le partage de connaissances, si le wiki apparait comme un bon moyen de s'informer sur les pratiques, outils et méthodologies de l'entreprise, il faudrait que son organisation soit plus limpide pour que ce recours représente un gain de temps par rapport à la sollicitation de collègues.

Chapitre 3 :
Analyse de besoins et proposition de solutions

1 Analyse de l'étude de criticité

1.1 Synthèse

L'analyse de l'étude de criticité des connaissances au sein du pôle Ecologie met en exergue l'existence de risques majeurs pour l'entreprise, mais laisse également entrevoir des pistes potentielles de développement pour minimiser ces risques.

Avec une moyenne générale de 2,5/4, on estime que cette étude de criticité doit mener à la proposition d'un plan d'action pour pallier les risques identifiés. Les thèmes les plus critiques sont la rareté (2,8/4), l'utilité (2,6/4) et l'usage (2,4/4). L'acquisition de connaissances (*2.3 Difficulté à capter la connaissance*) se révèle être moins critique que les autres thèmes avec une note moyenne de 2/4.

Ceci montre bien qu'il serait dans l'intérêt de Linkfluence de mettre en œuvre des mécanismes de gestion des connaissances car, en plus d'être rares et utiles, les connaissances du domaine de l'Ecologie ne sont pas si difficiles à acquérir (au sens "la connaissance n'est pas difficile à **capter**"). Cependant, comme les connaissances que recèle le pôle Ecologie ne sont pas faciles à utiliser, elles assureraient, une fois maîtrisées, l'avantage concurrentiel de Linkfluence.

C'est pourquoi des analyses détaillées sont nécessaires ainsi que le déploiement d'un plan de gestion des connaissances pour appréhender finement les points les plus critiques et proposer des préconisations adaptées à la situation de Linkfluence, lui permettant de maintenir sa position de *leader* sur le marché fortement concurrentiel de la *data intelligence*.

1.2 Détail par critère

Voici les solutions envisagées pour résoudre les points les plus critiques de l'Ecologie au sein de Linkfluence vis-à-vis des besoins liés aux études (tandis que l'étude de criticité a tenté de rester concentrée sur le pôle Ecologie).

- **Nombre et disponibilité des détenteurs**

4/4 : détenteurs peu nombreux et peu dispos

→ Etendre le savoir à davantage de personnes (par exemple, à l'ensemble des effectifs des Etudes), soit par des formations individuelles et progressives (chronophage mais efficace), soit par des formations de groupes (plus massif mais n'empêchera pas les besoins de suivi individuel si les nouvelles compétences acquises sont vraiment utilisées…).

- **Externalisation**

3/4 : domaine spécifique

→ Envisager la mise en place de documents de formation pour les Chargés d'études *freelance* et les nouveaux arrivants, afin de transmettre au mieux les méthodes et objectifs de l'Ecologie, à défaut de pouvoir prévoir des formations spécialement pour eux. Simplement montrer le résultat du travail n'est pas forcément explicite sur la méthode… Cette dernière remarque fait référence à la pratique actuelle qui consiste à envoyer au *freelance* ou au nouvel arrivant le rapport ou la présentation d'une étude du même type pour qu'il voie à quoi ressemble le résultat.

- **Leadership**

3/4 : leader dans un marché oligopole

→ Continuer à former en interne (cf point 1) semble être la meilleure solution pour que Linkfluence reste *leader* du secteur. De plus, la veille technologique est à même d'aider Linkfluence à se tenir informé et donc à ne pas prendre de retard dans les innovations du domaine.

- **Originalité**

3/4 : originalité moyenne

→ Préserver et remettre sur le devant de la scène ce pôle qui représente une des valeurs ajoutées de Linkfluence par rapport à ses concurrents…

- **Confidentialité**

1/4 : connaissances partagées

→ Ne pas rendre plus confidentielles les activités de l'écologie, au contraire.

- **Adéquation avec les missions et les finalités**

3/4 : attente stratégique mais pas priorité

→ Faire valoir dans les objectifs stratégiques de l'ensemble de l'entreprise l'importance des activités du pôle. La communication de ce mémoire aux décideurs de la ligne stratégique de Linkfluence (le Comité de Direction) pourrait contribuer à leur faire saisir les enjeux de l'Ecologie.

- **Création de valeur pour les parties prenantes**

3/4 : importante

→ Comme toutes les parties prenantes semblent concernées par la création de valeur du pôle Ecologie, faire en sorte à ce que tout le monde en ait conscience en communiquant davantage sur les missions et activités.

- **Emergence**

1/4 : mature

→ Rendre évident pour toute l'entreprise la dimension stratégique de la gestion des connaissances dans ce domaine pourrait passer par des communications, des présentations, ou des livres de connaissances proposés en accès facile (plateforme en ligne). Et rendre les phases de tests de nouveaux outils plus rapides en impliquant davantage les utilisateurs

(exemple : peu de personnes auront eu connaissance de l'outil Laïka avant qu'il ne soit finalement intégré à Radarly comme c'est en projet).

- **Adaptabilité**

  3/4 : adaptable

→ Multiplier les détenteurs de ces connaissances, qui en plus d'être utiles à l'entreprise sont adaptables à d'autres processus (exemple : manipulation Excel toujours bonnes à connaître ; connaissances des *datas fields* pouvant faciliter l'exploitation des résultats pour l'analyse… ; outils internes comme Crawler, Ecopresence/HTTP Request/Lastpub, etc. utiles pour différentes étapes de la réalisation d'une étude…).

- **Utilisation**

  3/4 : régulière par peu d'utilisateurs

→ Augmenter le nombre de détenteurs des connaissances de l'Ecologie permettrait de réduire sa criticité car le recours à ses méthodologies propres serait mieux réparti, et il y aurait donc moins de risque de pertes.

- **Difficulté d'identification des sources**

  2/4 : bonne identification des sources

→ Mettre à jour systématiquement les tutoriels d'utilisation des outils (qu'ils soient anciens ou nouveaux), les fiches de procédures et listes d'activités, et s'assurer que leur emplacement soit bien connu de tous… Ce dernier point a toutes les chances d'être amélioré grâce à l'utilisation et la systématisation prochaine d'un recours à l'outil *Confluence* pour remplacer les wikis.

- **Caractère tacite de la connaissance**

  2/4 : connaissances implicites largement explicitables

→ Modéliser les connaissances tacites, donner la priorité au noyau dur de la connaissance…

- **Importance des sources de connaissances tangibles**

3/4 : volume important

→ Veiller à ce que l'accès aux connaissances tangibles soit optimisé.

- **Rapidité d'obsolescence**

2/4 : durée de vie moyenne des connaissances

→ Maintenir à jour les manuels d'utilisation vis-à-vis des outils dont l'utilisation évolue vite.

- **Profondeur / Complexité**

3/4 : spécialisé/expert / 3/4 : transdisciplinarité

→ Prévoir pour les managers des formations plus poussées que la simple présentation de nos activités.

- **Difficulté d'appropriation**

2/4 : relativement aisée

→ Diffuser de simples communications sous la forme de mails et/ou multiplier les présentations orales pendant des temps de réunion dédiés…

- **Historique de la connaissance**

3/4 : conséquent

→ Modéliser l'historique des connaissances pour permettre son exploitation par de nouveaux arrivants ou sa compréhension par les clients ou prospects.

2 Analyse de la carte des connaissances

L'analyse de la carte des connaissances a fait émerger certains besoins liés aux savoirs. La segmentation des ces besoins permettra de proposer des propositions de solutions globales pour y répondre. Grâce à ces lignes directrices de plans d'actions, des propositions plus précises pourront être faites quant aux critères les plus critiques ayant émergé de l'étude de criticité.

2.1 Besoins liés aux savoirs du pôle Ecologie

Parmi les besoins identifiés pour préserver les savoirs du pôle Ecologie, on distinguera cinq types d'action :

2.1.1 L'acquisition

Il ne s'agit pas d'un besoin d'acquisition au sens où il manquerait des compétences en interne mais au sens où tous les collaborateurs ne disposent pas ou n'exploitent pas certaines connaissances facilement utilisables et utiles pour la réalisation de leurs missions quel que soit le pôle dans lequel ils exercent.

L'acquisition de savoirs peut passer par le **recrutement** pour qu'il y ait de nouveaux collaborateurs sur les missions. Afin que les missions d'entretien de la base de données ou de constitution de nouveaux panels soient réalisées plus régulièrement, l'ouverture d'un poste supplémentaire à temps plein au pôle Ecologie serait une bonne chose.

Cependant, l'acquisition pourrait également passer par des formations internes. On peut noter que la priorité devra être donnée à la mission de cartographie, car cette dernière est rattachée à l'Ecologie, sans en faire légitimement partie (elle y est associée dans l'esprit des collaborateurs du fait que ce soit l'écologue de l'entreprise, Agnès Oumellil qui s'en charge).

2.1.2 La surveillance

Afin de rester à la pointe des technologies et d'avoir des outils toujours plus efficaces, la surveillance des innovations et de nouveaux moyens de répondre aux besoins de l'entreprise en matière d'outils fait partie des missions de l'Ecologie. Il s'agit donc d'un besoin de surveiller les savoirs du domaine et la manière dont ils évoluent.

C'est ce qui relève de l'analyse des besoins en évolution, qui a été désigné par le terme *'evolution thinking* ' parmi les missions énumérées dans la carte des connaissances. Pour être menée à bien, en plus de connaître tous les processus du pôle Etudes, il faut mener une veille régulière sur les évolutions des technologies et pratiquer l'intelligence économique en surveillant ce que fait la concurrence.

2.1.3 La création

Il y a également un réel besoin de créer de nouveaux savoirs via l'innovation. Dans cette optique, il semble primordial de tout mettre en œuvre pour maintenir le pôle de recherche et développement qui est au cœur de l'entreprise depuis l'origine.

En plus de présenter une plus-value auprès des clients vis à vis de la concurrence, il donne une visibilité à l'entreprise sur des thématiques plus originales que les problématiques clients quotidiennes.

En marge d'un vrai pôle R&D, il serait bon soit de constituer une équipe de développement affectée aux outils internes, soit de faire en sorte à ce que les besoins de développement de ces outils bénéficient de la même efficacité dans la gestion de projet que les développements de fonctionnalités dans Radarly. Même si la réalisation d'outils internes peut sembler moins stimulante que l'amélioration du logiciel qui fait le succès visible de l'entreprise, elle est essentielle pour assurer la qualité des études et la satisfaction des attentes toujours grandissantes de leurs commanditaires.

2.1.4 Le partage

Des besoins en matière partage des savoirs ont également été identifiés. En effet, il apparaît nécessaire d'anticiper le risque de manque de communication inhérent aux grandes entreprises dans la mesure où Linkfluence est une entreprise en expansion.

Pour cela, il faudrait mettre en place dès à présent des mécanismes de partage des connaissances qui soient pérennes et puissent s'intégrer rapidement aux processus de l'ensemble de l'entreprise. Ces mécanismes pourraient passer par la mise en place de formations, la systématisation de l'actualisation de pages explicatives des processus dans les wiki ou encore la création de communautés de savoirs.

Si ces solutions ont avant tout été pensées pour les missions liées à l'Ecologie, elles pourraient en fait être généralisées à l'ensemble de l'entreprise. Dans cette optique, la mise en place d'un **réseau social d'entreprise** pourrait – entre autres ! – faciliter le partage des connaissances par exemple via la mise en place de communautés de savoirs centrées sur les activités des différents pôles…

2.1.5 Le transfert

Il y a enfin une dimension de transfert qui s'est révélé comme un besoin éminent pour ce qui concerne les savoirs rares et critiques. En plus de capitaliser dessus, il faut organiser leur transfert à l'ensemble des collaborateurs qui en ont besoin. C'est notamment le cas pour tout ce qui concerne l'historique des connaissances de l'Ecologie.

2.2 Pistes d'actions pour les critères les plus critiques

Afin de garantir une meilleure gestion des connaissances les plus critiques du pôle Ecologie, voici un résumé des propositions de solutions.

2.2.1 Mettre en place une communauté de savoirs

Derrière l'idée de communauté de savoirs, il y aurait une volonté qu'à terme, les collaborateurs puissent se former les uns les autres.

Ceci permettrait entre autre de faire en sorte à ce que le nombre de détenteurs des savoirs soit de plus en plus important afin de rendre moins critique le critère du **nombre** et de la **disponibilité** des détenteurs de la connaissance (critère 1). De même, ceci réduirait le risque lié au fait qu'un nombre restreint de personnes ait recours aux connaissances de manière régulière (critère 10, sur l'**utilisation** des connaissances) puisque l'ensemble des personnes concernées disposerait des connaissances.

Si la généralisation de ces communautés de savoirs à l'ensemble de l'entreprise semble trop compliquée à mettre en place, différents degrés de connaissances pourraient être envisagés et distribués en fonction des responsabilités des collaborateurs de Linkfluence. Cette proposition répond notamment aux critères de **profondeur** et de **complexité** (critères 16 et 17).

2.2.2 Faire de l'intelligence économique et de la veille technologique

Pour honorer son positionnement de **leader** du secteur (critère 3), Linkfluence se doit d'être à la pointe de la technologie avec un pôle de R&D à l'affût de toute possibilité d'amélioration de l'offre. Par ailleurs, l'entreprise doit savoir rebondir si la concurrence la devance sur une innovation incontournable pour le secteur.

De même, dans un souci de rentabilité des méthodes de travail, la veille pour l'interne doit également porter sur les outils de gestion destinés aux entreprises afin d'accompagner dans les meilleures conditions les conséquences de la croissance rapide du nombre de salariés (critère 9, sur l'**adaptabilité**).

2.2.3 Modéliser les connaissances

La modélisation des connaissances apporterait une solution partielle aux risques liés à différents points critiques du pôle Ecologie. Par exemple, pour répondre aux difficultés d'**externalisation** (critère 2) et donc faciliter la formation des *freelance*, ou encore préserver les particularités de l'Ecologie qui font l'**originalité** de Linkfluence (critère 4). De même, modéliser les activités de l'Ecologie permettrait de rendre plus évidente aux yeux des collaborateurs l'importance du pôle et donc d'optimiser à terme l'**adéquation** entre les objectifs stratégiques et les moyens alloués pour les atteindre (critère 6).

Par ailleurs, l'**utilisation** des connaissances par un plus grand nombre de personnes pourrait être facilité par l'existence de leur modélisation même si tout le monde n'y aurait nécessairement recours fréquemment (critère 10). La modélisation en tant que telle rend les connaissances plus tangibles et réduit donc le risque lié au caractère **tacite** de la connaissance (critère 13). Enfin, pour capitaliser sur les efforts de modélisation, il ne faudrait pas négliger l'importance de les réunir en un lieu connu de tous et dont l'accès soit construit de manière logique (critère 14, sur la **tangibilité** des sources).

En tant que source importante de connaissances, l'historique du domaine s'il était modélisé, pourrait également contribuer à réduire la criticité de nombreux critères. Notamment en matière d'**utilisation** (critère 10), dans la mesure où la possibilité de se référer à l'historique du domaine permettrait de mieux appréhender les processus et finalités des différentes activités pour les personnes qui n'y ont recours que ponctuellement. De même, cela permettrait de suivre l'évolution d'outils dont l'**obsolescence** est rapide (critère 15) et donc de mieux comprendre les différentes étapes ayant conduit à l'évolution des outils et pratiques.

3 Proposition de solutions

La nécessité d'automatiser et d'industrialiser les activités de traitement des données se fait sentir au jour le jour chez Linkfluence tant les volumes de données sont importants et les attentes des clients grandissantes. Ce constat concerne en particulier les membres des Etudes qui manipulent les données pour directement les exploiter. Et c'est le rôle de l'Ecologie de penser les outils à même de faciliter les processus de gestion et d'organisation de ces données.

3.1 La gestion des connaissances, une affaire de communication interne ?

Le cheminement de pensée reflété par ce mémoire a permis de mettre en valeur la nécessité de faire connaître les missions de ce pôle et plus particulièrement les activités et savoir-faire associés pour les mener à bien. Ce travail s'est appuyé sur les théories de gestion des connaissances élaborées par Jean-Louis Ermine [5, ERMINE]. De nombreuses recommandations – formulées à la suite de l'analyse de la criticité des connaissances du pôle – portent sur le besoin de répandre ou améliorer l'accès aux connaissances de l'Ecologie.

Cette idée d'optimisation de l'accès aux connaissances pourrait en fait relever d'un mécanisme de communication interne et s'étendre à l'ensemble des pôles de Linkfluence. Or, si l'équipe de communication s'emparait de cette problématique, des solutions à échelle globale pourraient être déployées. Elles permettraient notamment d'améliorer la coopération entre les équipes et d'offrir à chaque collaborateur une meilleure vision du tout dans lequel s'inscrit son travail.

3.2 Des pistes pour une meilleure circulation des connaissances

Quant aux moyens pour communiquer en interne sur les processus métiers, la formation et le partage de connaissances via la création de documentation dédiée seraient relativement faciles à mettre en place et peu onéreux. De même, des ateliers hebdomadaires – sur le modèle des *Brown Bag Lunches* – pourraient être mis en place au cours desquels des volontaires seraient invités à détailler leurs processus métier.

Par ailleurs, comme il est évoqué en 2.1.4 de la 3e partie de ce mémoire, un réseau social d'entreprise aurait de nombreux avantages à offrir en matière de communication interne. En ce sens, et pour aider les entreprises à choisir l'outil le plus adapté à leurs besoins, l'agence de conseil en digital Lecko propose en accès libre une étude comparative des différents services du marché[5].

A terme, un tel chantier permettrait d'optimiser le partage des connaissances tacites, de capitaliser sur les documents de formation déjà existants et d'assurer la systématisation de la pratique de partage des connaissances. Cependant, Jean-Louis Ermine met en garde contre le recours aux solutions technologiques pour résoudre des problématiques de gestion des connaissances [6, ERMINE].

En effet, des outils comme des réseaux sociaux d'entreprises ne remplaceront pas des mécanismes précis et dédiés à la gestion des connaissances. Il faudra donc poursuivre les travaux et faire aboutir les méthodologies qu'il propose pour s'assurer d'avoir une bonne gestion des connaissances au sein de Linkfluence.

Conclusion

La réalisation de ce mémoire aura permis de prouver la nécessité de mettre en valeur le travail de l'Ecologie et de systématiser des processus de gestion des connaissances à l'échelle de toute l'entreprise.

Après avoir détaillé le contexte et le périmètre de l'étude en première partie, les détails de la méthodologie employée pour tenter de répondre au besoin identifié constituent la deuxième partie. La troisième partie présente les résultats de l'étude et propose des pistes de solutions pour pallier les risques liés aux potentielles pertes de connaissances

Le déploiement de la méthode rappelée ci-dessus n'inclut pas la proposition d'un plan d'action directement applicable. Ceci pourrait faire l'objet d'un second travail – mené en considération des possibilités de l'entreprise en matière d'objectifs stratégiques (liés au planning et à la méthode Agile généralisée au sein des équipes de R&D) et de budgets.

Ce projet au long cours a été propulsé par l'intuition d'un besoin de réflexion théorique du rôle de l'Ecologie au sein de Linkfluence. Le faire aboutir à des actions concrètes pourrait favoriser à terme le positionnement de l'ensemble de l'entreprise au sein de son secteur d'activité en matière de communication externe.

En effet, et pour revenir sur le rôle du pôle Ecologie, on a vu que de la fluidité des processus de manipulation des données dépend l'efficacité des traitements et donc l'ensemble de la performance des services proposés par Linkfluence. Si elle était plus accessible et donc mieux connue par l'ensemble des collaborateurs, l'activité de l'Ecologie pourrait être davantage mise en valeur en externe.

Si l'Ecologie obtenait des moyens à la hauteur de ses prétentions, des améliorations pourraient être rapidement visibles et directement communicables à des clients ou prospects. Or Linkfluence tirerait de nombreux avantages à pouvoir communiquer de manière précise sur la qualité des sources et du traitement des données de sa base.

Bibliographie

(1) ERMINE Jean-Louis. Management et ingénierie des connaissances. Modèles et méthodes. [en ligne]. Hermes-Lavoisier, pp.212, 2008. [29/11/2015]. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00986764/document>

(2) ERMINE Jean-Louis. Valoriser les connaissances les connaissances critiques d'une entreprise. Gestion dynamique des connaissances industrielles. [en ligne]. Hermes Science publications : Lavoisier, pp.107-125, 2004, IC2. Informatique et systèmes d'information. [29/11/2015]. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/432878/filename/Valoriser_les_connaissances_critiques_d_une_entreprise.pdf>

(3) BROCA Sébastien. « Du logiciel libre aux théories de l'intelligence collective », *tic&société*. [en ligne], Vol. 2, n° 2. 2008, mis en ligne le 28 mars 2009. [29/11/2015]. <http://ticetsociete.revues.org/451>

(4) COMBESSIE Jean-Claude, La méthode en sociologie. II. L'entretien semi-directif, p. 24-32. Paris, La Découverte, 2007. 128 pages. « Repères ». ISBN : 9782707152411.

(5) ERMINE Jean-Louis. La gestion des connaissances. [en ligne]. Hermes-Lavoisier, pp.166, 2003. [29/11/2015]. <http://hal.univ-lille3.fr/hal-00997696/document>

(6) ERMINE Jean-Louis. Capter et créer le capital savoir. [en ligne]. Réalité Industrielle, Annales de l'Ecole des Mines, 1998, pp.82-86. [29/11/2015]. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00998825/document> p. 4-6

Bibliographie complémentaire

- BALMISSE Gilles. Digital Workplace et Gestion des connaissances. Concepts et mise en œuvre. Saint-Herblain, Eni, 2015. 409 pages. « Collection DataPro ». ISBN : 9782746095748.

Une approche récente et portée sur la dimension numérique de la gestion des connaissances dans les entreprises, avec un accent sur l'importance de la collaboration et du social.

- BROSSET-HECKEL Valérie et CHAMPAGNE Michèle. Management des expertises et veille. Le guide méthodologique. Saint-Denis, Afnor éditions, 2011. 87 pages. ISBN : 9782124653348.

Un bon ouvrage pour un premier abord des méthodologies à déployer pour mettre en place une gestion des expertises et de capitalisation des savoirs en entreprise.

- PRAX Jean-Yves. Le Manuel du Knowledge Management. Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur. Paris, Dunod, 2012. 514 pages. ISBN : 9782100575589.

Ouvrage généraliste sur la gestion des connaissances.

- WENGER Etienne. Communities of Practice. Learning, Meaning & Identity. Cambridge University Press, 1998. 318 pages. ISBN : 9780521663632.

Une approche théorique et sociale de la création de communautés de pratiques et de savoirs pour optimiser l'apprentissage et le partage des connaissances en entreprise.

- BOUCHEZ Jean-Pierre. L'économie du savoir. Construction, enjeux et perspectives. Bruxelles, De boeck, 2012. 385 pages. ISBN : 9782804166748.

Cet ouvrage revient sur la définition des savoirs et s'intéresse plus particulièrement à l'« économie du savoir ».

- GUILHON Bernard. Les paradoxes de l'économie du savoir. Lavoisier, 2012. 245 pages. ISBN : 9782746239029.

L'auteur remet en question cette théorie d'une économie des savoirs et met en valeur ses paradoxes.

- LE BOTERF Guy. Travailler en réseau et en partenariat. Comment en faire une compétence collective. Paris, Eyrolles, 2013. 174 pages. ISBN : 9782212556254

Donne une bonne définition des réseaux et de leur nécessité pour optimiser le travail en entreprise, avec des exemples de solutions concrètes à mettre en place pour faire émerger des compétences collectives.

- LACOLARE Vincent. Valoriser la connaissance dans l'entreprise. Saint-Denis, Afnor éditions, 2011. 200 pages. ISBN : 9782124653317.

Cet ouvrage revient sur les fondements théoriques de la gestion des connaissances, rappelle les méthodes et donne des exemples de leur déploiement.

- LHUILLIER Jean-Noël. Le management de l'information. Des données aux connaissances et aux compétences. Lavoisier, 2005. 329 pages. ISBN : 2746212064.

L'ancienneté de cet ouvrage permet de percevoir l'évolution de la notion de management des connaissances dans l'entreprise et des préoccupations qu'elle suscite.

- DUDEZERT Aurélie et BOUGHZALA Imed. Vers le KM 2.0. Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs. Vuibert, 2008. 269 pages. ISBN : 9782711769360.

Pour sa première partie sur le travail collaboratif et les exemples concrets pour le favoriser en entreprise.

- BOUGHZALA Imed et ERMINE Jean-Louis. Management des connaissances en entreprise. Paris, Lavoisier, 2004. 310 pages. ISBN : 2746208490.

Pour mieux comprendre et approfondir la méthodologie évoquée dans ce mémoire.

Annexes

Annexe 1 Exemple de ticket de commande d'un outil

Hello !

As the tool "Facebook Search" doesn't work for now, it could be usefull - instead of fixing it - to merge it with "Facebook Info".

The use case :
To gather important pages on Facebook and integrate them in the radar recently created to palliate changes in Facebook API, we need to find different pages related to a keyword which is supposed to be *part of the title of the page *(name of the brand or sector).

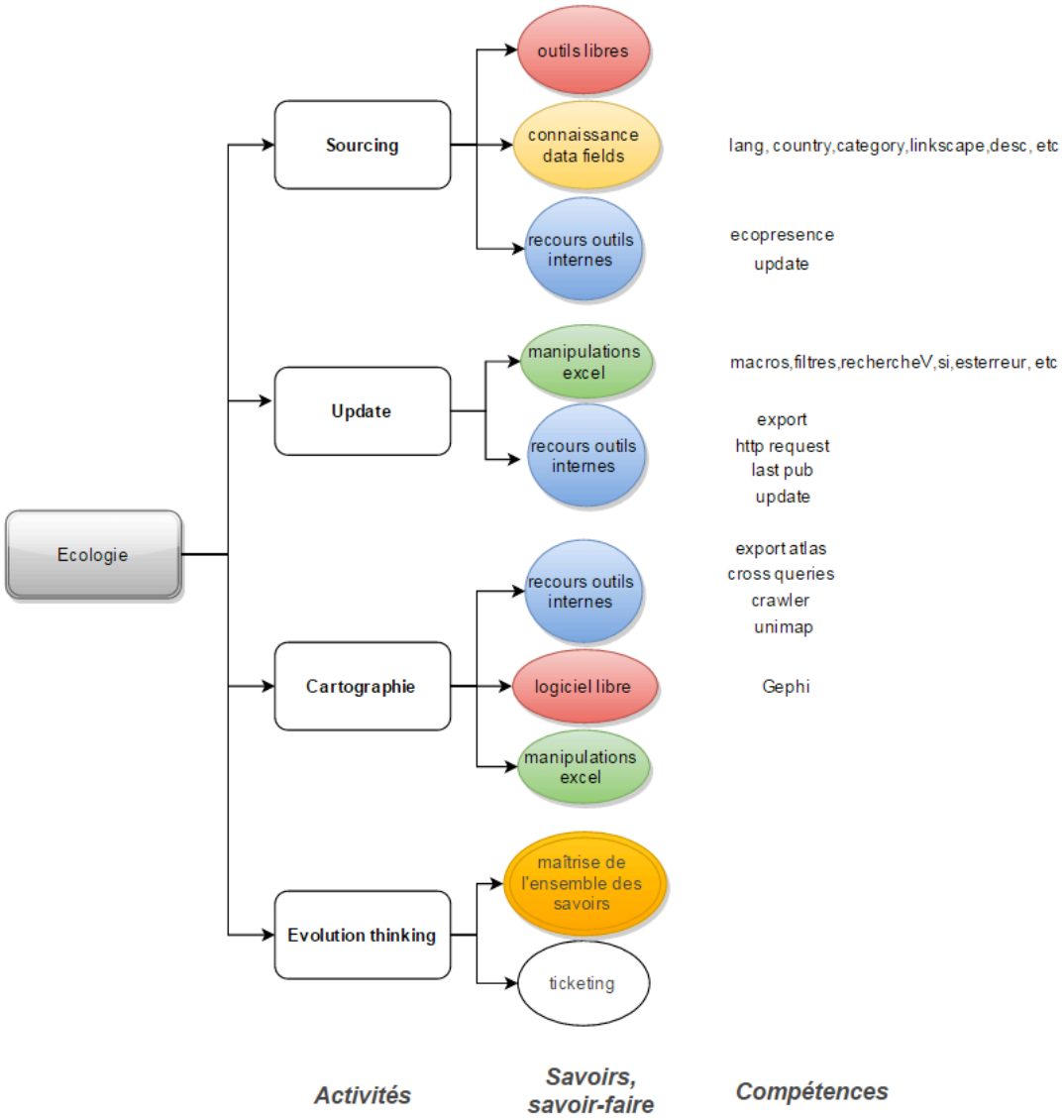
--> It would be great if such a search could bring back* all results of Facebook pages that contains the word*, and for each of them informations like* url, ID, name, last pub, number of fans, likes count, website **link**, about **info**, country **and notification about the regional notion of *global page (yes or no *and if yes,** related pages)*.

--> It would be nice if it was also possible to realise such a search on a list of keywords (=query) [it doesn't matter if the result is a csv in which no separation is made between results of different queries, because the name of the page shall make it easily visible].

Thank you about that !
Available to discuss it...

Lucie

Annexe 2 Carte des connaissances, première version



Annexe 3 Questionnaire

Questionnaire : la criticité des pratiques et outils de l'écologie pour Linkfluence

Connaissance / intérêt de l'interrogé (optique capitalisation des K)

- Depuis combien de temps es-tu dans l'entreprise ?
- As-tu eu une expérience précédemment où certains éléments de nos process existaient aussi ? Une comparaison est-elle possible ? Y avait-il un équivalent au pôle écologie ?
- Que sais-tu de l'écologie et de l'intérêt du pôle par rapport à tes missions ?
- As-tu déjà ressenti le besoin / l'envie de faire toi-même une carte plutôt que de demander à Agnès ?
- Voudrais-tu participer aux missions essentielles que sont le sourcing / qualification de la bdd / mise à jour ou création de nouveaux panels dans le Linkscape ? (trouverais-tu logique / profitable que chacun en fasse un peu)
- Viendrais-tu à des formations sur nos activités si elles étaient simplement proposées à qui veut sur l'heure du déjeuner par exemple ?

Besoins récurrents / prioritaires (optique évolution des K & activités)

- Quels sont les outils Etudes que tu utilises fréquemment ?
- Y a-t-il des outils que tu penses que tu devrais utiliser car ils pourraient te faciliter la vie mais pour lesquels tu n'as pas le temps/ l'envie de faire la démarche d'apprendre leur fonctionnement ?
- As-tu déjà repéré des bugs que tu n'aurais pas répertoriés sous forme de ticket ?
- As-tu déjà pensé à des outils qui vaudraient le coup d'être développés pour automatiser des process longs et répétitifs ?

Accès à l'info (optique partage des K)

- Accèdes-tu fréquemment au wiki pour répondre à tes questions de méthodo ou d'utilité d'un outil ?
- T'est-il déjà arrivé d'avoir besoin d'une information que tu sais exister mais que tu ne sais pas où trouver ? Si oui, qu'as-tu fait ?
- As-tu déjà envisagé une solution à ce problème ?
- Sur Planet, retrouves-tu par toi-même un doc pour lequel on ne t'a pas montré le chemin ?
- Sur le wiki, retrouves-tu par toi-même un doc pour lequel on ne t'a pas montré le chemin ?
- A propos de la gestion des documents de l'entreprise, que penserais-tu de la mise en place d'un outil saas ?

Annexe 4 Retranscriptions entretiens

Entretien 1

Connaissance / intérêt de l'interrogé (optique capitalisation des K)

- **Depuis combien de temps es-tu dans l'entreprise ?** depuis 2,5 ans (arrivée pour un stage de fin d'études)
- **As-tu eu une expérience précédemment où certains éléments de nos process existaient aussi ? Une comparaison est-elle possible ? Y avait-il un équivalent au pôle écologie ?** stage de M1 dans un laboratoire d'analyse de données sur les brevets et technologies (pas sur le web), base de données scientifique payante, requêtes, récupération et analyse des données, pour des clients Peugeot, détection d'agents cancérogènes.
- **Que sais-tu de l'écologie et de l'intérêt du pôle par rapport à tes missions ?** 1) producteur de cartes 2) maintenance de notre bdd pour les études et une partie des données récupérées par Radarly.
- **A partir de quand as-tu ressenti le besoin / l'envie de faire toi-même une carte plutôt que de demander à Agnès ?** Intérêt personnel pour Gephi car outil très puissant. Utilisation par des amis pour montrer les réseaux de chercheurs. Mise en pratique rare car peu d'études qui demandent des cartes. J'aimerais bien aider les autres là-dedans, en plus de réaliser les cartes dont j'ai besoin moi-même.
- **Penses-tu que la participation aux missions essentielles que sont le sourcing / qualification de la bdd / mise à jour ou création de nouveaux panels dans le Linkscape devrait être partagée par l'ensemble du pôle 'études' ?** accumulation de notre connaissance interne très importante, enrichissement de notre bdd nécessaire. Participation à l'élaboration du ls chinois, enrichissement progressif. Il serait intéressant que tout le monde connaisse Laïka et puisse participer au sourcing/update/qualif, d'autant plus qu'il arrive qu'on soit bookés sur la première quinzaine du mois mais qu'on soit plus libre le reste du temps (pour ceux qui font surtout de la veille). De mon point de vue, la mission de Laïka est plutôt une mission annexe des études/de la production, moins prioritaire mais qui peut se révéler très utile en cas de connaissances dans une langue étrangère par exemple.
- **Viendrais-tu à des formations sur nos activités si elles étaient simplement proposées à qui veut sur l'heure du déjeuner par exemple ?** oui ! je pense que la plupart des gens sont curieux.

Besoins récurrents / prioritaires (optique évolution des K & activités)

- **Quels sont les outils Etudes que tu utilises fréquemment ?** Radarly, Tools comme Nuage de mots, Social counts, Facebook Post, Twitter Post, Cross Queries (intéressant pour ce qui demande plusieurs points d'entrée)
- **Y a-t-il des outils que tu penses que tu devrais utiliser car ils pourraient te faciliter la vie mais pour lesquels tu n'as pas le temps/ l'envie de faire la démarche d'apprendre leur fonctionnement ?** non, pas vraiment. Mais certains outils me sont inconnus, donc ne me manquent pas.
- **As-tu déjà pensé à des outils qui vaudraient le coup d'être développés pour automatiser des process longs et répétitifs ?** Oui, mais des idées plutôt irréalisables. Pour les réseaux

chinois, comme Weibo qui n'est pas intégré à Radarly, je pense parfois que ça serait plus simple si c'était le cas… ou de même, si on pouvait avoir un outil en temps réel qui reporte le nombre de vues d'une vidéo Youtube…

Accès à l'info (optique partage des K)

- **Accèdes-tu fréquemment au wiki pour répondre à tes questions de méthodo ou d'utilité d'un outil ?** Oui
- **T'est-il déjà arrivé d'avoir besoin d'une information que tu sais exister mais que tu ne sais pas où trouver ? Si oui, qu'as-tu fait ?** dans l'absolu, Wiki = bonne solution
- **Sur Planet, retrouves-tu par toi-même un doc pour lequel on ne t'a pas montré le chemin ?** je demande en premier lieu pour perdre moins de temps
- **A propos de la gestion des documents de l'entreprise, que penserais-tu d'un outil ?**

Gary a fait une liste de toutes les études réalisées (quel BU avait commandé, quel client, quel sujet, pendant combien de temps) et raccourcis vers tous les fichiers liés aux études + livrable final.

Un moteur de recherche pourrait être utile.

Entretien 2

Connaissance / intérêt de l'interrogé (optique capitalisation des K)

- **Depuis combien de temps es-tu dans l'entreprise ?** depuis 1 an et 5 mois.
- **As-tu eu une expérience précédemment où certains éléments de nos process existaient aussi ? Une comparaison est-elle possible ? Y avait-il un équivalent au pôle écologie ?** J'ai 3 ans d'expérience dans l'e-reputation. J'ai commencé chez Performix, dans l'agence-concept chez Moxie (filiale de Publicis) → dédiée au social média. Dans un tout petit département d'e-reputation, on proposait des services similaires à ceux proposés par LF au niveau des premiums services, càd des études de réputation, des bilans d'impact de campagnes. Les méthodes étaient en partie similaires. Travail avec une douzaine d'outils différents tous en Saas et une grande partie des missions était réalisée avec Synthesio. Logiciel du même type que Radarly, qui crawle le web, récupère des datas, permet de les catégoriser, de créer des Dashboards. Mais je n'ai pas connu de société qui ait un pôle équivalent à celui de l'écologie.
- **Que sais-tu de l'écologie et de l'intérêt du pôle par rapport à tes missions ?** Pour moi l'écologie se découpe en 2 grandes missions. C'est la gestion des corpus de Linkscapes et la création de cartographie. Mais je ne pourrais être plus précis, je ne sais pas exactement ce que vous faites. Mais je sais qu'Agnès a travaillé au corpus espagnol l'année dernière. Il me semble que ça consistait à repérer les sites dont le panel espagnol avait besoin. Ca passait par le repérage des sites comme les médias, et ensuite les blogs les plus influents.
- **Penses-tu que la participation aux missions essentielles que sont le sourcing / qualification de la bdd / mise à jour ou création de nouveaux panels dans le Linkscape devrait être partagée par l'ensemble du pôle 'études' ?** Si j'estime que c'est un pôle complètement rattaché aux études, je manque de temps pour m'investir davantage dans les missions de l'écologie, même si je le fais déjà un minimum au sens où je rajoute des sources, j'enrichis mes corpus, mes seeds. A chaque fois qu'une étude est publiée, une partie du sourcing est récupéré pour enrichir les linkscapes, en ce sens, j'y participe déjà, même si ce n'est pas moi qui rajoute les sites sur Laïka. Et je pense que ça serait compliqué d'intégrer ces process à un plus haut degré dans mon temps de prod…
- **Viendrais-tu à des formations ou communications sur nos activités si elles étaient simplement proposées à qui veut sur l'heure du déjeuner par exemple ?** Je pense que tout le monde devrait être formé un minimum à savoir ce que l'on fait pour vous apporter de la matière dans le cadre de nos études, mais pas forcément à savoir le faire. Mais pourquoi sur l'heure du déjeuner ? On pourrait le faire la nuit aussi ! Haha. Oui je pense qu'une communication sur vos process serait utile.

Besoins récurrents / prioritaires (optique évolution des K & activités)

- **Quels sont les outils Etudes que tu utilises fréquemment ?** Radarly, surtout Radarly.
- **Y a-t-il des outils que tu penses que tu devrais utiliser car ils pourraient te faciliter la vie mais pour lesquels tu n'as pas le temps/ l'envie de faire la démarche d'apprendre leur fonctionnement ?** Oui, je pense qu'il y a quelques outils parmi les tools sur lesquels j'ai pas eu le temps de m'attarder et je ne saurais pas te dire à quoi ils servent.

- **As-tu déjà pensé à des outils qui vaudraient le coup d'être développés pour automatiser des process longs et répétitifs ?** Oui, une fois, pour fusionner des fichiers CSV. Typiquement, dans des reportings mensuels, pour avoir ma data globale sur une même feuille, depuis Radarly, j'exporte les datas de 12 marques sur le mois. Avoir un outil qui permette d'agréger tous ces fichiers en un seul avec la même première ligne de titre serait bien utile. *[selon Guillaume, le fait de devoir faire 12 exports différents « a trait à Radarly » mais ce qui lui pèse pour le moment est de devoir les agréger « à la mano ». Ceci prouve bien la distanciation faite entre les outils internes RTGI et Radarly, distance qui gagnerait à être gommée càd que le process qui consiste à proposer une idée de développement d'un outil utile aux études ne soit pas nécessairement distinct d'un développement de fonctionnalité pour Radarly. En l'occurrence, l'idée de développement pourrait être la possibilité de faire plusieurs exports en un seul avec un système de filtres comme sur V1 ou même plus élaboré… plutôt que de continuer à faire 12 exports et devoir ensuite les passer dans un tool pour compiler 12 fichiers pour enfin obtenir un fichier de travail.]*
- **As-tu pensé à faire un ticket pour soumettre cette idée ?** J'en ai parlé à Hélène mais elle avait laissé entendre que le moyen le plus rapide était de le faire à la main. Après, dans l'optique où je décidais de faire un ticket quand j'ai une idée comme ça, il faudrait qu'on ait plus facilement moyen de faire une recherche d'antériorité sur les tickets pour être sûr qu'on ne soumet pas une idée déjà en cours de traitement. Le vrai frein à la rédaction d'un ticket est donc le temps que ça implique… [ressenti commun à plusieurs personnes → dont moi]

Accès à l'info (optique partage des K)

- **Accèdes-tu fréquemment au wiki pour répondre à tes questions de méthodo ou d'utilité d'un outil ?** Je pose la question à tout le monde, à quelqu'un de serein ! Pour gagner du temps, je demande souvent de l'aide mais j'utilise aussi le wiki si je soupçonne que la réponse y sera.
- **T'est-il déjà arrivé d'avoir besoin d'une information que tu sais exister mais que tu ne sais pas où trouver ? Si oui, qu'as-tu fait ?** je demande à Hélène et si elle n'est pas là je demande à Agnès.
- **A propos de la gestion des connaissances, crois-tu qu'elle est bien gérée ?** Je ne crois pas que cela représente une perte de temps en soi car on travaille tous pour la même entreprise, et on travaille à trouver des solutions à nos problèmes.
- **Sur Planet, retrouves-tu par toi-même un doc pour lequel on ne t'a pas montré le chemin ?** je connais certaines zones du serveur et donc je peux retrouver assez facilement un document dont j'ai besoin. Mais le classement par date pose problème. C'est d'ailleurs le même problème dans le crawler et sur Unimap. Pas d'uniformisation entre Planet où les projets commencent par la date ou le nom du client et sur les Tools où ils commencent par les initiales du pays ou du scope de la carte. Ce qui fait qu'à chaque fois qu'on cherche un fichier, il faut retrouver d'abord à quelle date à laquelle le dossier a été créé.

Notes de fin de document

[1] http://linkfluence.com/2011/08/22/coming-soon/, consulté le 14/10/2015

[2] http://linkfluence.com/2014/03/07/linkfluence-acquiert-trendybuzz/, consulté le 14/10/2015

[3] http://linkfluence.com/2015/07/02/listening-360-linkfluence-acquiert-die-medialysten/ consulté le 14/10/2015

[4] http://linkfluence.com/2015/01/29/good-morning-london/ consulté le 14/10/2015

[5] http://referentiel.lecko.fr/publications/lecko-etat-de-l-art-des-reseaux-sociaux-d-entreprise-tome-7/ consulté le 29/10/15