



# L'entreprise à l'ère du digital

## Les nouvelles pratiques collaboratives

Nous entrons durablement dans l'ère de la **grande transformation digitale des entreprises** conduisant à revisiter profondément les pratiques collaboratives ainsi que la gestion du savoir, variables clés de cette transformation et génératrices de performances durables.

De manière à **éclairer cette métamorphose**, l'auteur propose une **approche diversifiée**, à la fois historique, sociologique, managériale et économique, enrichie par de **nombreux témoignages d'experts et de praticiens**.

Cette perspective pluridisciplinaire et pragmatique, renouvelée et novatrice, offrira ainsi à un large public composé de dirigeants, de managers, de professionnels, de consultants et de chercheurs, la possibilité de mieux saisir les enjeux de cette transformation digitale et d'assurer son déploiement ou son évolution, dans les meilleures conditions.

« Le livre de Jean-Pierre Bouchez est une articulation remarquable entre les références académiques et les pratiques de terrain, révélées par une investigation approfondie auprès des acteurs concernés. Les pistes qu'il ouvre dans ses recommandations sont prometteuses pour l'avenir de ce domaine en pleine expansion. » **Jean-Louis Ermine**, Expert en knowledge management, Fondateur du club Gestion des connaissances.

« Jean-Pierre Bouchez a réussi à interpénétrer dans son ouvrage les modèles théoriques du knowledge management avec les retours d'expérience des praticiens de terrain. Son modèle de nouvel écosystème collaboratif est très pertinent. » **Louis-Pierre Guillaume**, Knowledge Manager Officer du groupe Schneider Electric.

« Un livre intelligent et pragmatique sur la capitalisation des savoirs et le knowledge management. Avec un message fort : l'approche systémique dans l'écosystème collaboratif. » **Joël de Rosnay**, Président exécutif de Biotics International.

« Dans cet ouvrage remarquablement documenté, Jean-Pierre Bouchez s'attache à combiner théorie et pratique. Il démontre par l'exemple en quoi les économies de collaboration créent une nouvelle frontière de compétitivité. » **Martin Roulleaux-Dugage**, VP Expertise et KM d'AREVA (Direction de la R&D).

« Le capital humain devient la pierre angulaire du changement. C'est ce que démontre par une approche à la fois concrète, pratique et documentée académiquement, l'ouvrage de Jean-Pierre Bouchez, particulièrement bienvenu et très riche. » **Dominique-Turck**, Président de Boostzone Institute, ancien Partner de McKinsey.



**Jean-Pierre Bouchez**, titulaire d'un PhD en sciences de gestion, est Président de PlaNet S@voir, consultant, conférencier et chercheur (Université de Versailles). À ce titre, il est intervenu auprès d'une centaine d'organisations en France et à l'étranger. Il a été auparavant dirigeant au sein de grands groupes et est par ailleurs auteur de plusieurs ouvrages, ainsi que de nombreuses publications à caractère académique et professionnel.

Il publie régulièrement des points de vue dans les grands médias français (Le Monde, Les Echos, La Tribune).

Contact : <http://jeanpierrebouchez.com>.

BOUCHEZ  
ISBN : 978-2-8073-0620-2  
ISSN : 1781-4944



deboeck **B**  
SUPÉRIEUR

[www.deboecksuperieur.com](http://www.deboecksuperieur.com)

**Encadré 49 : L'encyclopédie interne de Schneider Electric****LE CONSTAT INITIAL**

Comme le décrit Béatrice Le Moing, *Knowledge Manager* chez Schneider Electric, qui a piloté ce projet d'encyclopédie interne, son point de départ réside dans le constat d'une réalité assez classique, notamment dans les grands groupes : l'existence au sein de l'intranet, de glossaires et de dictionnaires comportant de très nombreuses définitions, parfois différentes pour une même notion. À cela s'ajoutait l'usage de multiples acronymes et de termes divers issus du jargon de l'entreprise.

Face à cette profusion terminologique, l'ambition de ce projet était de partager un référentiel de vocabulaire, de manière à permettre ensuite d'aboutir à un référentiel de connaissance également partagé. En d'autres termes, il s'agissait de parler le même langage, pour faciliter la qualité des échanges et de gagner du temps.

**LA CONSTRUCTION DE LA DÉMARCHÉ**

Techniquement, la démarche s'est appuyée au départ sur l'utilisation sur un logiciel *open source* robuste et économique, MediaWiki. Ces caractéristiques ont permis de s'investir sur la démarche de construction de l'Encyclopédie.

**Publication du projet sur le réseau social du groupe**

En premier lieu, ce projet a été publié sur le réseau social dense et actif du groupe. Il était notamment précisé que cette Encyclopédie constituerait l'unique référentiel fiable, construit de manière collaborative en vue de son utilisation chez Schneider Electric.

**Implication des utilisateurs**

Chaque collaborateur était invité à utiliser l'espace collaboratif dédié pour exprimer ses idées, apporter son aide et débattre sur les définitions. Cette première démarche a permis d'identifier une cinquantaine de pionniers (les « Super Utilisateurs » qui ont été impliqués pour valider la charte du projet ainsi que la totalité des fonctionnalités de la plateforme, sur la base d'une maquette mise au point très rapidement.

**Définition du périmètre**

Ce qui est inclus dans ce périmètre comporte ce que les utilisateurs peuvent effectivement consulter et alimenter, soit des définitions correspondant à du vocabulaire utilisé spécifiquement et non spécifiquement par Schneider Electric (en mentionnant dans ce cas la source externe). Ce qui en est exclu, donc interdit, concerne naturellement les informations confidentielles, temporaires et redondantes.

**La validation a posteriori**

Ce principe signifie d'abord que tout un chacun peut publier et que cette publication est immédiate. Ensuite, une validation est organisée de manière à donner un sens et une légitimité à cette Encyclopédie. Des relecteurs experts internes ont été ainsi recrutés et validés par Schneider Electric pour effectuer ce travail. À cet effet, ils disposent d'un dispositif de boutons de couleur. Si le bouton vert est actionné, cela signifie que la contribution est approuvée et validée au niveau du groupe, de manière nominative. Si le bouton gris est actionné, cela signifie simplement que la contribution n'est pas encore relue. Il faut également souligner que le couplage de la recherche via intranet avec la recherche dans l'Encyclopédie a contribué à accélérer la notoriété et donc l'usage de cet outil.

### LES RÉSULTATS

Le projet a été conçu et exploité rapidement : l'idée est apparue en février 2014 et le lancement fut effectué en mars 2015 au niveau de l'ensemble des personnes du groupe disposant d'un PC, soit environ 100 000 personnes. Il est apparu très populaire, 90 % des utilisateurs se déclarant satisfaits ou très satisfaits.

Sur le plan quantitatif (mai 2016), la plateforme encyclopédique a bénéficié de 74 000 visiteurs uniques, environ 1 000 auteurs (soit un total de 6 200 pages) ; ainsi que 25 000 visites par mois.

Le retour d'expérience explique son succès :

- le choix d'un logiciel *open source* robuste ayant permis de se focaliser sur les besoins utilisateurs ;
- le réseau social du groupe et les outils collaboratifs associés ont permis d'identifier et d'impliquer des « Super Utilisateurs » ;
- la voix des utilisateurs a été un argument clé pour les décisions de projet ;
- l'organisation de la gouvernance (dispositif de validation a posteriori) rassure les plus sceptiques : aucun contenu « protégé » n'est apparu à ce jour.

Mais ce retour d'expérience souligne également des points d'amélioration :

- la contribution régulière est timide. Un besoin d'accompagnement apparaît nécessaire ;
- l'outil est encore considéré par beaucoup comme une base d'acronymes.

### LES PRIORITÉS DU FUTUR

Elles sont au nombre de trois :

- stimuler la contribution en s'appuyant sur des ambassadeurs locaux et des événements ludiques, ainsi que sur une interface plus intuitive ;
- poursuivre la crédibilisation du contenu en organisant la validation sur tous les métiers, en identifiant et en arbitrant les débats, en travaillant sur la qualité et la profondeur du contenu et en restant vigilant sur la valeur ajoutée de ces contenus ;
- mettre en place une gestion communautaire pérenne. Elle sera constituée d'une *core team* comprenant les utilisateurs les plus motivés, un sponsor « choisi » en cohérence avec le principe « par les employés, pour les employés ». Un recrutement est donc en cours pour assurer cette gouvernance communautaire.

[Source : entretien avec Béatrice Le Moing, Knowledge Manager chez Schneider Electric et Louis Pierre Guillaume, Knowledge Management Officer de la même société, juin 2016.]

Cette seconde illustration originale est plus directement centrée sur l'innovation participative.

#### Encadré 50 : Des plateformes dédiées à l'innovation participative, le cas de la branche d'investissement CIB (Corporate & Institutional Banking) de BNP Paribas

Ces plateformes constituent une application et une adaptation de la sagesse des foules et de l'intelligence collective au niveau des organisations. Ainsi, la branche financement et investissement CIB de BNP Paribas a lancé en janvier 2012 une plateforme dédiée à l'innovation baptisée « Jump ».

**Encadré 68 : Le point de vue de Louis-Pierre Guillaume,  
Knowledge Management Officer chez Schneider Electric**

Nous présenterons d'une part les catégories de mesures préconisées par Louis-Pierre Guillaume (2011), ainsi que son témoignage sur le « label *Active Community* » utilisé chez Schneider Electric.

**LES CATÉGORIES DE MESURES****Les mesures d'activité**

Elles consistent à mesurer l'utilisation et la participation, comme temps de réponse à une question posée ou le nombre de documents postés. Leur efficacité s'accroît lorsque le *knowledge management* est inséré dans les flux de travail.

**Les mesures d'efficacité du processus**

Ces mesures visent à s'assurer que la connaissance critique se répand là où elle est utile pour atteindre des buts stratégiques. Un programme spécifique avec une approche basée sur les leçons apprises, permettra de suivre le temps passé et l'effort nécessaire au processus de capture, la satisfaction des participants et la réutilisation des leçons.

**Les mesures de performances**

Elles évaluent le lien entre *knowledge management* et résultats obtenus. Ainsi une approche collaborative pour améliorer un processus de vente alignera les indicateurs du processus avec les informations utilisées pour aider les ventes et les contributions. Le système de mesure doit être adapté au niveau de maturité du programme de *knowledge management*. On publie d'abord des histoires illustrant des succès de ce programme (ce qui souligne au passage une certaine proximité entre le registre du *knowledge management* et les CoPs). Les mesures d'activité seront affichées ensuite. Ce n'est qu'après que les mesures d'efficacité et de performance seront mises en œuvre.

**Les mesures d'engagement et de satisfaction  
des membres des communautés**

C'est ce que pratique Schneider Electric à travers l'attribution de l'*Active Community Labels* permettant de reconnaître les communautés les plus dynamiques, comme le décrit le point qui suit.

**LE LABEL ACTIVE COMMUNITY CHEZ SCHNEIDER ELECTRIC**

Le programme des communautés de Schneider Electric, *Communities@Work*, a été lancé en 2012. Il fédère à ce jour (juin 2016), 165 CoPs, 210 animateurs de communautés et 25 000 membres au total. Il est animé par le *Knowledge Management Office*, assisté par la communauté des animateurs de communautés. Le modèle de communauté *Communities@Work* est appliqué à toutes les communautés (un animateur, un sponsor métier, une charte et un plan d'animation).

Depuis 2013, Schneider Electric mesure la satisfaction des membres et leur promotion des communautés par le biais d'une campagne mondiale annuelle appelé *Active Community Label*. Cette campagne vise à donner un prix (le label *Active Community*) pour reconnaître les communautés les plus actives, à savoir celles qui offrent le plus de valeur à l'entreprise, selon la voix de leurs membres.

**Un questionnaire par sondage**

La campagne est centrée autour de voix des membres des communautés mesurée par un sondage. La question suivante est posée aux membres : je considère que ma communauté est active car elle fournit une valeur tangible à mon *business*, à mes clients ou à moi.

Quatre réponses sont proposées, de « je suis entièrement d'accord » à « je ne suis pas d'accord ». Un score net d'activité (SNA) est calculé, prenant en compte la différence du pourcentage de membres d'accord et du pourcentage de membres pas d'accord. Le SNA évolue de -100 (tout le monde est « pas d'accord ») à +100 (tout le monde est « entièrement d'accord »). D'autres questions fermées permettent de qualifier cette valeur tangible selon trois axes d'amélioration du *business*, de réduction du temps et de réduction des coûts. Une question ouverte permet de recueillir des suggestions des membres pour augmenter la valeur et l'activité.

Les résultats agrégés et anonymes sont transmis à chaque animateur de communauté. Ce label récompense les communautés dont le SNA est supérieur à +60 et dont le taux de participation des membres au vote de leur communauté est supérieur à 30 % (pour avoir assez de légitimité).

#### **Les effets de cette récompense**

En 2014, 33 communautés ont reçu le label et 30 en 2015. Les communautés gagnantes reçoivent le label de la main du Sponsors du programme des communautés (le CIO, membre du Comité Exécutif de Schneider Electric et le Senior Vice-Président des solutions d'apprentissage). Le label est affiché durant un an sur la page d'accueil de leur communauté dans le réseau social de l'entreprise. La communication interne diffuse les noms des gagnants dans les newsletters.

Ce label comporte plusieurs avantages. Il apporte de la reconnaissance aux communautés gagnantes, leurs animateurs et leurs sponsors. Il augmente le sentiment d'appartenance des membres. Il crée une émulation entre les communautés pour le gagner. Il oblige les communautés qui n'ont pas gagné à reconsidérer leur stratégie pour gagner l'année suivante. Il stimule les communautés à entrer dans le modèle de Communities@Work pour être autorisé à participer à la campagne. Il apporte une visibilité au programme d'entreprise d'animation des communautés.

Le label récompense les communautés dont les membres pensent qu'elles apportent de la valeur. Des études statistiques en 2014 n'ont pas décelé de corrélation entre la valeur du SNA et l'activité de la communauté sur le réseau social de l'entreprise (nombre de messages échangés entre les membres sur leur groupe de discussion). Ce n'est pas surprenant, les membres de la communauté apprennent de leurs pairs par d'autres moyens, comme des *webinars*, des ateliers, des newsletters ou tout simplement des relations informelles. Le rôle de l'animateur de la communauté est déterminant dans l'obtention du label *Active Community*, donc de la valeur perçue par les membres, les études ont montré en 2014 et en 2015 que les communautés dont l'animateur est actif ont trois fois plus de chance de gagner le label.

(Source concernant le label Active Community :  
entretien avec Louis-Pierre Guillaume, juin 2016.)

### **2.3.3 Une synthèse des métriques liées aux pratiques de terrain**

Ces travaux centrés sur les pratiques de terrain comportent deux familles de métriques mobilisables, centrées sur les « usages » d'une part et la « valeur » d'autre part. Elles vont être résumées dans l'encadré qui suit, en soulignant leur intérêt et leurs limites respectives.