



HAL
open science

Les Digital natives en organisation, construction d'un idéal-type et mise en débat des stratégies numériques : dans quelle mesure la catégorie controversée des Digital natives, impacte les stratégies numériques organisationnelles ?

Lucie Wozniak

► **To cite this version:**

Lucie Wozniak. Les Digital natives en organisation, construction d'un idéal-type et mise en débat des stratégies numériques : dans quelle mesure la catégorie controversée des Digital natives, impacte les stratégies numériques organisationnelles ?. Sciences de l'information et de la communication. 2012. dumas-00740391

HAL Id: dumas-00740391

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00740391>

Submitted on 10 Oct 2012

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

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

Université Européenne de Bretagne - Rennes

2

UFR ALC

MASTER 2 COMMUNICATION

Parcours : Métiers de l'Information et de la Communication
Organisationnelle

**Les Digital Natives en organisation :
construction d'un idéal-type et mise en
débat des stratégies numériques**

Dans quelle mesure la catégorie controversée des
Digital Natives, impacte les stratégies numériques
organisationnelles?

Mlle Lucie WOZNIAK

Sous la direction de M Alexandre SERRES, maître de conférences en
Sciences de l'Information et de la Communication et enseignant
titulaire à l'Université de Rennes 2

Septembre 2012

Avant-Propos

Ce mémoire s'inscrit à la frontière des champs de la Communication et des Sciences Humaines. Nous partons de l'hypothèse qu'il est possible d'énoncer le concept même de digital natives si, au préalable, nous nous sommes permis de prendre du recul sur cet intitulé afin d'en dresser les limites. Après avoir cerné les différentes approches relatives aux digital natives, nous allons tenter d'appréhender les pratiques professionnelles de ceux-ci, grâce notamment à une étude qualitative menée au sein du Groupe Bureau Veritas.

En parallèle, nous allons confronter ces évolutions d'ordre générationnel aux mutations du milieu organisationnel. Le développement du web 2.0, axé sur le modèle participatif et d'intelligence collective va influencer l'entreprise en constante adaptation à son milieu, en introduisant de nouveaux supports de circulation de l'information. Passant d'une culture du « one to many » au « many to many », les réseaux sociaux d'entreprise vont ainsi être un des supports permettant à l'organisation d'évoluer d'un mouvement d'interactivité vers plus d'interactions¹. Nous allons examiner comment interagissent ces nouveaux outils face notamment aux intranets et ainsi, chercher à souligner la mouvance des territoires numériques des salariés.

L'enjeu de cette étude est d'arriver à percevoir les tensions performatives liées aux nouvelles pratiques des digital natives en milieu organisationnel. Nous allons chercher à examiner le déplacement d'une culture numérique propre aux digital natives ainsi que le phénomène de cohabitation de pratiques entre les différents acteurs de l'entreprise.

Afin de confronter nos recherches au milieu professionnel, nous avons choisi de mener une série d'entretiens qualitatifs auprès des salariés du groupe Bureau Veritas confrontés à des évolutions en termes d'outils numériques.

Mots-clés : *digital natives, pratiques professionnelles, organisation, web 2.0, intelligence collective, intranet, réseau social, réseaux numériques, territoires numériques, communautés.*

¹ Extrait de « Réussir son projet d'intranet : intégrer le facteur humain » Conservatoire national des arts et métiers institut national des techniques de la documentation, mémoire pour obtenir le titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD niveau I Présenté et soutenu par Cyril Roger le 19 novembre 2010 consulté le 29/02/12 via le lien : <http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/57/50/75/PDF/ROGER.pdf>

Remerciements

Je tiens particulièrement à remercier l'ensemble des personnes ayant participé à l'élaboration de ce mémoire et notamment,

Maryse CARMES, maître de conférences en SIC, co-fondatrice du GRICO (réseau français de recherche sur les TIC et l'innovation organisationnelle), et Alexandre SERRES, maître de conférences en SIC et enseignant titulaire à l'Université de Rennes 2, pour le temps consacré et leurs conseils avisés.

Et également le Groupe Bureau Veritas, et plus particulièrement l'ensemble des salariés et managers interrogés dans le cadre de cette enquête, pour leur temps et leurs réponses pertinentes.

Sommaire

INTRODUCTION	10
I. L'objet de recherche	10
II. Digital natives et mutations organisationnelles	13
III. Problématisation de l'objet d'étude	25
IV. Méthodologie appliquée	27
V. Annonce du plan	28
PARTIE 1 : Construction idéale et controverses	29
Chapitre 1 : La construction idéale d'une génération née 2.0 ?	31
1. Pratiques générales vues par les précurseurs du sujet	31
1.1 <i>La vision des digital natives selon Danah Boyd</i>	31
1.2 <i>Les digital natives selon Marc Prensky</i>	35
1.3 <i>Comparaison des deux visions et bilan théorique</i>	37
2. Relativisation de la catégorisation du sujet d'étude	37
2.1 <i>Les digital natives, utopie de la société informationnelle ?</i>	38
2.2 <i>Les digital natives sous l'angle de la communauté virtuelle</i>	39
2.3 <i>Mise en perspective des pratiques numériques des digital natives</i>	40
2.4 <i>L'appellation « digital immigrants » : regards critiques</i>	41
Chapitre 2 : Controverses autour des digital natives : de l'éducation au monde de l'entreprise	46
3. Déconstruction de l'utilisation du terme «digital natives»	46
3.1. <i>Les digital natives : des « amateurs » placés au rang « d'experts » ?</i>	47
3.2. <i>Qu'est-ce qu'une fracture numérique ?</i>	49
3.3. <i>Des digital natives non-usagers ?</i>	51
4. De la question de l'éducation vers celle de l'intégration en entreprise : l'exemple du serious game	53
4.1. <i>Approche critique et relative du serious game</i>	54
4.2. <i>L'émergence des serious games</i>	55
Chapitre 3 : Mise en perspective du phénomène des digital natives en entreprise	59
5. Du e-management aux discours sur les digital natives	59
5.1. <i>Typologie des discours entendus</i>	61
6. Les digital natives et l'exemple du modèle Google	64
6.1. <i>Le management « à la Google »</i>	65
PARTIE 2 : Digital natives et conception des stratégies numériques en entreprises, l'exemple des réseaux sociaux numériques d'entreprise	69
Chapitre 4 : Les stratégies numériques en organisation	71

7.	Les politiques numériques en entreprise.....	71
7.1.	<i>Contexte d'émergence et développement organisationnel</i>	71
7.2.	<i>L'intégration d'outils 2.0 : l'exemple des RSE</i>	76
8.	Prise de recul sur l'émergence et l'intégration des RSE.....	77
8.1.	<i>Une révolution silencieuse ?</i>	77
8.2.	<i>Les RSE : disparités et recomposition organisationnelle</i>	80
8.3.	<i>Des logiques organisationnelles sous tension</i>	82
Chapitre 5 : La mise en perspective des digital natives dans le monde organisationnel.....		
9.	Relativité d'influences et typologie de situations	85
9.1.	<i>Questionnements</i>	85
9.2.	<i>Evolution des territoires numériques et pouvoir relatif des jeunes community managers</i>	88
10.	Confrontation des pratiques générationnelles.....	93
10.1.	<i>La vision de Margaret Meads</i>	93
10.2.	<i>Influence des digital natives ou construction générationnelle ?</i>	96
Chapitre 6 : Mise en perspective des Réseaux sociaux d'Entreprise en milieu organisationnel		
11.	Fonctionnement réticulaire et limites organisationnelles	98
11.1.	<i>Réseaux sociaux numériques et système informationnel</i>	100
11.2.	<i>Facteurs freins à l'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise</i>	101
12.	La relativité de la question des digital natives face aux RSE.....	105
PARTIE 3 : Confrontation en milieu professionnel : l'exemple du Groupe Bureau Veritas		
Chapitre 7 : La représentation des Digital Natives au sein du Groupe Bureau Veritas		
13.	Zoom sur le lieu d'étude : le Groupe Bureau Veritas.....	109
13.1.	<i>Un groupe international</i>	109
13.2.	<i>Bureau Veritas et le service communication</i>	109
14.	Méthodologies des enquêtes.....	111
14.1.	<i>Elaboration du panel d'étude</i>	111
14.2.	<i>Catégorisation des managers et salariés</i>	111
15.	Rappel des hypothèses	114
16.	Analyse des données	115
16.1.	<i>Similitudes observées</i>	115
16.2.	<i>Rapprochements théoriques</i>	116
17.	Bilan et remarques.....	119
17.1.	<i>Une mise en perspective par les managers KM du Groupe</i>	120

18. Bilan des entretiens	123
CONCLUSION	125
Bibliographie	131
Annexes	136
Annexe 1 : Enquête sur les représentations managériales	137
Annexe 2 : Le serious game	139
Annexe 3 : Etude sur les usages des digital natives.....	139
Annexe 4 : Intranet vs Réseaux Sociaux d'Entreprises	142
Annexe 5 : L'exemple de Yammer	144
Annexe 6 : Le web 2.0 en 2012 - cartographie.....	146
Annexe 7 : Google Trends.....	147

INTRODUCTION

I. L'objet de recherche

En 2012, la société américaine SilkRoad Technology (spécialisée dans les logiciels de gestion des Ressources Humaines) lance « Point », une application de réseau social numérique interne aux entreprises ayant pour mission de « *décloisonner les RH* »². Distingué par l'Observatoire du numérique NetExplo, le réseau « Point », au même titre que Facebook ou Twitter permet aux salariés d'échanger des informations.³ Ainsi, chaque employé ou chaque communauté, peut s'abonner ou suivre un collègue et publier du contenu lorsqu'il le souhaite. Chaque utilisateur peut se voir attribuer une « note » en fonction de son influence et de sa collaboration sur le réseau. L'objectif est ainsi de mettre en valeur les plus participatifs et influents pouvant être auparavant ignorés par l'entreprise. L'enjeu est aussi de favoriser le rayonnement des RH au cœur de l'organisation. « Point » sera lancé courant 2012. L'Oréal ou encore le groupe Safran, déjà clients de SilkRoad ont d'ores et déjà commandé ce nouveau service. La tendance s'affirme et les réseaux sociaux numériques en entreprise gagnent progressivement en légitimité.

Une révolution numérique rapide et diffuse bouleverse les pratiques des individus et les stratégies économiques et organisationnelles des entreprises. La profusion, la démocratisation et l'utilisation nouvelle d'un Internet devenu « collaboratif », « 2.0 », amènent les entreprises à se repositionner afin de répondre à de nouveaux besoins et à de nouvelles exigences. En matière de communication interne et de circulation de l'information en entreprise, l'Intranet 2.0 ou l'initiation récente aux « Réseaux sociaux d'entreprise » traduisent une volonté d'intégrer ces bouleversements.

Par bouleversements nous entendons trois évolutions majeures. D'une part, le développement des technologies numériques et leur prise de position incontournable dans le monde de l'entreprise. Les connaissances circulent librement et la production de contenu peut être l'apanage de tous, entraînant une masse grandissante d'information en circulation, une recomposition des logiques organisationnelles et une évolution des rôles vers le passage d'une communication « one to many » à « many to many ».

D'autre part, et c'est ce qui va nous intéresser ici, arrive sur le marché de l'emploi, une génération dite « digitale », correspondant selon les définitions les plus médiatisées aux individus nés entre 1980 et 1994. Cette génération est source de controverses et d'idées reçues notamment concernant leur relation avec le monde de l'entreprise.

² Extrait de Collaboratif-Info : « *Point, un réseau social greffé sur le processus RH* » du 01/03/12 consulté le 08/03/12 via le lien : <http://collaboratif-info.fr/actualite/point-un-reseau-social-greffe-sur-les-processus-rh-0>

³ Extrait du Monde.fr « Economie » : « *Les réseaux sociaux d'entreprise mesurent l'influence de chacun* » Entretien avec Didier Bichon, vice-président exécutif de SilkRoad, du 20/02/12 consulté le 08/03/12 via le lien : http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/02/20/les-reseaux-sociaux-d-entreprise-mesurent-l-influence-de-chacun_1645698_3234.html

Enfin, la troisième dynamique traduisant ces bouleversements se caractérise par l'émergence et l'installation de plus en plus certaine, du concept de communautés à travers notre société. Les politiques numériques des entreprises se recomposent vers un fonctionnement en réseau, où les informations ne s'échangent plus uniquement du « top vers le down » ou du « bas vers le haut » de la pyramide entreprise ; mais selon une nouvelle dynamique de transversalité communicationnelle. L'apparition de communautés de pratiques au sein des entreprises et le développement des réseaux sociaux d'entreprise en sont d'excellents exemples dont nous examinerons les forces en opposition, les perceptions et les réalisations concrètes à travers ce mémoire.

On va maintenant s'intéresser aux questions que posent ces bouleversements dans le monde de l'entreprise. « *Si l'on peut considérer l'art de la gestion des ressources humaines comme la tentative de mettre en correspondance les modalités des dispositifs de gestion et les aspirations individuelles des collaborateurs* » (« Colle & Peretti, 2006 » dans PICHULT, PLEYERS,), doit-on alors repenser le management à venir, pour une génération dite digitale, aux attentes semble-t-il particulières ? A travers cette étude nous allons tenter de dissocier les stéréotypes et souligner les controverses sur cette génération.

En 2007, le célèbre cabinet américain Gartner proclame que « l'ère de l'entreprise 2.0 est venue ». ⁴ On fait aujourd'hui face à une relative médiatisation des outils 2.0 en entreprises par les associations professionnelles, les revues spécialisées, les blogs de chefs d'entreprises, de décideurs stratégiques ou encore par des agences marketing ayant perçu la tendance gagnante. Cette utilisation médiatique traduit un bouleversement, plus profond, naissant actuellement au sein des services décisionnels des entreprises. Les organisations s'interrogent et cherchent des solutions afin de s'adapter de manière optimale à l'environnement dans lequel elles évoluent actuellement.

Comment faire face à cette révolution d'expression et de liberté ayant lieu sur Internet aujourd'hui, qui tend, non sans interrogations de la part des professionnels, à pénétrer le milieu professionnel. Les entreprises sont aujourd'hui à la recherche de solutions théoriques mais aussi réalisables afin de mieux comprendre ces évolutions et les adapter à leur système organisationnel.

Cependant, comment arriver à théoriser des pratiques et des usages constamment renouvelés et évolutifs, ne cessant de s'adapter aux outils numériques proposés par le marché, au sein d'une société où l'immédiateté est devenue un des critères de l'information. Ainsi, comme disait deux célèbres théoriciens au sujet de ces phénomènes nouveaux de communication : ceux-ci disposent de « *la théorie de [leur] sa propre pratique et la pratique de sa [leur] propre théorie* » (CALLON, LATOUR). C'est signifié qu'ils s'auto-conçoivent et s'auto-mesure grâce à un historique récent de pratiques. Cela signifie également un phénomène de création continu et traduisant pleinement la question que se posent les entreprises aujourd'hui. Comment réussir à proposer un modèle nouveau

⁴ PDF Carnes L'innovation organisationnelle sous les tensions performatives : « *Propositions pour l'analyse d'une co-construction conflictuelle des politiques et pratiques numériques* »

optimisant leur communication organisationnelle, alors que les pratiques numériques ne cessent d'évoluer et les outils d'être plus performants. La difficulté pour les entreprises est aujourd'hui de rester en phase avec l'environnement numérique représenté par Internet. Elles doivent ainsi parvenir à tirer profit des outils numériques d'Internet pouvant être efficaces à l'organisation. Cependant, celle-ci ne peut entrer en concurrence avec le monde d'Internet, où les investissements et les lancements de services n'ont pas les mêmes impacts qu'en milieu organisationnel.

Le caractère instantané de notre monde est la traduction d'une évolution successive de mode de production et d'organisation du travail qu'il est important de clarifier afin de mettre en place notre réflexion. Nous allons à travers cette étude aborder des problématiques relevant de la communication interne notamment à destination des digital natives. Intéressons-nous tout d'abord à l'émergence de la fonction de la communication interne dans les organisations. C'est grâce à un ensemble d'évolutions et de bouleversements sociétaux (crise de 1929, 2^{ème} Guerre Mondiale, montée des revendications salariales, etc.) qu'est apparu cet intérêt pour la communication interne, prenant pleinement en considération l'existence d'un facteur humain au sein du processus de production. Avec l'avènement du Fordisme marquant la fin de l'organisation du travail posté et la considération de l'ouvrier comme unique force de travail motivée par le salaire, est apparu le Toyotisme, formalisant la nécessité de développer une réelle fonction « communication » au sein des entreprises. L'organisation se revendiquant du modèle Toyotisme se caractérise, entre autre, par un agencement en réseau, où des systèmes d'information vont être primordiaux afin de communiquer avec l'ensemble des sous-traitants. Ainsi, l'information devient un des enjeux majeurs du bon fonctionnement d'une organisation. Selon Didier Chauvin, la communication interne se définit comme : « *Un ensemble de principes et de pratiques qui visent à développer la compréhension des objectifs de l'entreprise par les salariés, à assurer et développer la cohabitation entre les parties prenantes et enfin, à veiller à la cohésion et à la coordination des projets.* »⁵

Ainsi, l'ensemble des démarches de mise en place des réseaux sociaux d'entreprise trouvent sens dans cette explication contextuelle de l'évolution de l'organisation. La participation du salarié devenu un facteur à la fois productif mais également « humain », est un phénomène qui a petit à petit émergé à la fin de la 2^{ème} Guerre Mondiale. C'est alors répandue, au sein des entreprises, une pensée humanistes globale, tendance nouvelle de la société d'après-guerre. La création symbolique d'un contrat social et l'émergence des ressources humaines dans le management, sont des facteurs annonçant par la suite, la mise en place des moyens de communication internes comme les intranets ou encore les réseaux sociaux d'entreprise.

⁵ Extrait du cours de M. CHAUVIN, D. du 05/03/12

II. Digital natives et mutations organisationnelles

Afin de cadrer notre étude, cherchons d'abord à définir ce que nous entendons par digital natives.

Grâce à l'outil Google Trends⁶, on peut connaître à quelle fréquence et selon différentes dates, l'utilisation des termes relatifs à la génération qui nous intéresse et ayant été identifiés comme requêtes via Google. Ainsi, le terme « digital natives » apparaît dès la fin de l'année 2008, via l'article publié dans *The Telegraph.co.uk* par Vicky Tuck, présidente de l'association anglaise « The Girls' Schools Association ». Elle évoque ainsi les natifs digitaux comme multi-connectés notamment en fin de journée (après les cours) : « [...] *several programmes open at the same time: the piece of coursework he is writing; the internet sites he is using for his research; a couple of related blogs; Facebook and perhaps an online game of poker. Alongside this he's listening to music on his MP3 player and may occasionally use the remote to dip into a bit of old technology – the television.* »⁷. La confirmation de l'utilisation du terme "digital natives" en tant que requête sur la toile se confirme à la fin de l'année 2009, où l'utilisation du terme connaît une explosion jusqu'à 2011 (les données pour début 2012 ne sont pas communiquées voir résultats Google Trends via l'annexe7).

Lorsque l'on recherche le terme de « génération Y », on observe que l'apparition du terme est plus ancienne (fin 2007 début 2008), mais que en terme de « volume », elle reste beaucoup plus importante que pour le terme « digital natives ». A date égale (fin 2011), le terme « génération Y » était trois fois plus important que celui de « digital natives », (respectivement 6.00 en volume pour les digital natives et 15.00 pour le terme « génération Y »). Cependant on remarque que malgré un pic d'intérêt fin 2011 en ce qui concerne le terme « génération Y », la tendance reste quasiment équivalente sur l'ensemble des années (2007 à 2011) pour les deux termes. Enfin, en ce qui concerne l'utilisation du terme « millenials », il reste considérablement moins utilisé (environ 3.00 ou 4.00 en volume).

Lorsque l'on veut évoquer et donc proposer une définition du terme de « génération Y », ou de ses synonymes ; « digital natives », « natifs digitaux », « digiborigènes » (CAPELLI), « millenials » ou encore « Always-On generation »,⁸ il convient de distinguer tout d'abord, deux conceptions différentes pouvant désigner une « génération ».

Selon Pichault et Pleyers, dans leur étude intitulée : « *Pour en finir avec la génération Y, enquête sur les représentations managériales* », il faut distinguer les termes de « génération » et de « cohorte ». Une génération

⁶ Google Trends est un outil issu de Google Labs permettant de connaître la fréquence à laquelle un terme a été tapé dans le moteur de recherche Google avec la possibilité de visualiser ces données par région et par langue, source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Google_Trends consulté le 08/03/12

⁷ Extrait de l'article Vicky Tuck: Educating the digital natives, This article is only 750 words long but will you read it to the end?", consulté le 03/03/12 via le lien : <http://www.telegraph.co.uk/education/3567690/Vicky-Tuck-Educating-the-digital-natives.html>

⁸ Expression formulée par Janna Anderson, co-auteur et directrice de Elon University, article consulté le 08/03/12 via le lien : http://www.elon.edu/e-net/Note.aspx?id=958393&board_ids=5%2C58&max=50I

désignerait une période d'une vingtaine d'années et couvrant un cycle régulier de formation, de développement et de maturation sociale, propre aux sociétés modernes. A l'inverse, parler de cohorte reviendrait à « [...] *une subdivision plus courte, permettant de repérer des différences intra-générationnelles.*»

Ces définitions vont nous permettre de distinguer d'un côté une population qui aurait typiquement les mêmes traits, les mêmes pratiques numériques et répondrait de manière homogène à des critères de sélections et de distinctions (on parlerait alors de « génération »). Ou bien, à l'inverse, cette population que l'on va tenter d'étudier à travers ce projet, se revendiquerait comme une « cohorte » c'est-à-dire qu'au sein d'une même groupe social, on observerait des similitudes et des disparités d'usages entre différentes catégories d'individus.

Après avoir clarifié et évoqué la subtilité de langage du terme de « génération Y » (qui renvoie à la sonorité *Why* d'une génération qui se poserait des questions), nous nous attèlerons à utiliser au fil de notre étude, ce terme et ses synonymes car ce sont les dénominateurs employés dans la littérature à ce sujet.

- La construction et la dissémination d'un idéal-type : la génération Y

Il semble, face aux différentes dates recensées lors de lectures sur le sujet, que la délimitation des dates de « naissance » et de « fin » de la génération Y n'a pas été normalisée par les institutions. Dans la littérature sur le sujet, leur origine varie selon les auteurs : « [...] Selon Josiam et al. (2009), il s'agirait essentiellement des jeunes nés entre 1979 et 1989. Eisner (2005) parle plus simplement de ceux et celles qui sont nés après 1980. Selon Sullivan & Heitmeyer (2008) et Yeaton (2008), le terme désignerait plutôt la génération des jeunes nés entre 1979 et 1994 » (PICHAULT, PLEYERS, 2010). La dernière délimitation semble cependant être la plus utilisée.

Le manque de bases méthodologiques et de références fondées théoriquement concernant la description et les caractéristiques présumées de la génération Y, nous amène à nous interroger sur cette catégorisation à proprement parler. L'étude « *GENE TIC : regard sur la première génération numérique* », juin 2010) menée par l'institut d'études de marché et d'opinion BVA, tente de dresser un portrait non exhaustif de cette génération. Pour mener à bien cette observation, l'institut a choisi la cible des 18-24ans et s'est attelé à observer et à interroger via des entretiens vidéos, des jeunes semble-t-il, appartenant aux digitales natives, répartis sur huit régions de France. Le but de cette étude, selon BVA, est de percevoir les évolutions psychologiques et l'influence cognitive que le numérique a pu avoir sur cette génération qui : « [...] représentera plus de 30% de la population dans moins de 5 ans »⁹.

L'étude met en lumière différentes caractéristiques telles que la modification du rapport au temps : réduction du temps d'accès à l'information, hyperactivité numérique et globalisation de l'environnement numérique, etc. Suite aux observations, ils caractérisent également les digital natives, d'adeptes du principe de gratuité et de consommateurs aguerris capables de décrypter tous les procédés marketing. En ce qui concerne son approche du monde du travail, et c'est ce qui va nous intéresser dans ce mémoire, l'individu Y vit, il semblerait, une rupture brutale lorsqu'il entre sur le marché du travail :

« Face à la liberté, l'efficacité apparente et l'extrême réactivité du monde numérique, l'immersion dans le monde de l'entreprise est un choc pour le Digital Native, qui découvre des notions quasiment absentes sur le Net : la hiérarchie, les process, le contrôle, les interdictions (utilisations de MP3, du mobile, Facebook et chat), la division des tâches, leur exclusivité professionnelle... » (Etude BVA, 2010)

L'étude insiste sur l'influence du numérique sur les pratiques, et notamment les pratiques de travail et de recherche d'information de la génération Y. Il semblerait que la généralisation du numérique et d'Internet ait fait naître de nouveaux comportements. Les digital natives chercheraient toujours à accéder à l'information de manière rapide avec une réduction du temps passé à la tâche elle-même. Ils seraient « multitasking » c'est-à-dire qu'ils manieraient parfaitement la combinaison du téléphone portable, de

⁹ Communiqué de presse de l'étude : http://www.bva.fr/administration/data/actualite/actualite_fiche/193/fichier_cp_genetic_juin2010_vf902af.pdf consulté le 26/01/12

l'ordinateur, de la tablette numérique ou encore de la télévision en même temps. Enfin, et comme nous le verrons plus tard avec l'approche de Marc Prensky, ils privilégieraient davantage les supports de connaissance les plus « digitaux », les plus ludiques, au détriment des supports classiques d'apprentissage.

Suite à cette tentative, non-exhaustive, d'énumérer les caractéristiques principales des digital natives, des questions peuvent être posées. Comment peut-on généraliser ces résultats aux pratiques d'un groupe de population, certes, faisant partie de la même génération en terme d'années, mais relevant de milieux sociaux, économiques, politiques différents ?

Pichaut et Pleyers, dans l'étude intitulée : « *Pour en finir avec la génération Y, enquête sur les représentations managériales* », ont rassemblé les différentes observations des spécialistes de la génération Y en France et à l'étranger afin d'établir une analyse comparative et d'en extraire des similitudes quant aux caractéristiques de cette génération. Les ressemblances observées par les deux auteurs durant leurs lectures concernent tout d'abord le rapport des digital natives au monde du travail. Ils seraient en recherche d'un sens réel à donner à leur profession, que celle-ci relève d'un but civique et moral tout en voulant s'accomplir dans leur travail.

De plus, une des caractéristiques importante relevée lors de leur approche comparative est celle de la séparation entre la sphère privée et la sphère publique. Les digital natives auraient donc une tendance à mixer travail et loisir. On peut supposer que cela sous-entend qu'elle se consacre à ses loisirs lors du temps de travail mais qu'elle peut également travailler lorsqu'elle est en repos. La comparaison insiste aussi sur l'aspect « détaché » que peut avoir cette génération. Très attachée à ses loisirs et au temps libre, elle est à l'inverse relativement peu loyal à son entreprise (méfiance des autorités et institutions et peu d'attachement à l'entreprise) et préfère le climat de l'instantané plutôt que de se projeter à long terme dans l'avenir.

Pour résumer, on peut dire que les approches et les tentatives de caractérisation des digital natives restent incertaines et aléatoires. Il semble possible d'établir des similitudes relatives à une catégorie donnée de personnes, appartenant tous à une tranche d'âge donnée. Cependant, et c'est ce qui est intéressant dans l'étude de la génération Y ; on peut s'interroger sur l'influence du numérique sur ce groupe de population. La génération Y a-t-elle développée les caractéristiques que nous venons de voir ci-dessus, car elle était baignée dans l'univers numérique et virtuel depuis son jeune âge ? Ou est-t-elle une catégorie d'individus issus de la même génération, habités par une volonté de liberté et d'affirmation propre à la jeunesse, utilisant les outils numériques et collaboratifs à sa disposition pour s'exprimer ? On pose ici la question du rapport de force entre une génération d'individus, et un contexte particulier, celui du numérique et du collaboratif. Nous recentrerons ces questions par la suite de ce développement, et notamment concernant le rapport de force existant entre cette génération et le contexte professionnel actuel.

Nous allons maintenant nous intéresser au contexte dans lequel évolue cette génération, et en particulier dans le monde sociétal et professionnel.

- Système organisationnel et recompositions des pratiques

Nous allons maintenant nous intéresser aux facteurs d'émergences des réseaux sociaux d'entreprise en abordant initialement, les mutations organisationnelles et sociétales à l'origine de cette volonté grandissante d'intégrer et de faire participer l'individu au cœur de l'entreprise.

Tout d'abord, recentrons le mouvement dynamique dans lequel s'inscrit la société aujourd'hui. La mondialisation des économies, la libre circulation des personnes et des informations permise par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), notamment par Internet, ont amené de profondes mutations au sein de notre société et par conséquent en entreprises. Nous nous intéresserons ici non pas à l'ensemble des mutations provoquées, mais à celles nous permettant de mettre en mot explicitement, les éléments clés que nous allons aborder par la suite.

Ainsi, le rapport de l'OCDE intitulé « *L'économie fondée sur le savoir* » et publié en 1996, met en évidence les transformations induites par les TIC sur les économies occidentales et notamment le besoin imminent de ces économies, de commencer à raisonner en terme de capitalisation des savoirs. Cette prise de conscience s'est traduite par une augmentation des investissements en Recherche et Développement, en formation et à l'émergence de « [...] nouvelles structures d'organisation du travail dans une optique de gestion ». ¹⁰ Ces investissements relatifs à la production de connaissances ont également influencés la mise en place de dispositifs permettant la diffusion de ce savoir : « *Le savoir est de plus en plus codifié et transmis par le biais de réseaux informatiques et de communication dans la nouvelle 'société de l'information'* » (OCDE, 1996). En terme d'emploi, l'OCDE souligne la montée en puissance de la demande des organisations de « travailleurs qualifiés » au détriment des « non-qualifiés », afin de concourir au maintien de la société du savoir et au fonctionnement de la technologie qui lui est alliée.

Le rapport de l'OCDE met également en lumière le besoin que vont exprimer les entreprises évoluant dans cette société de la connaissance de : « [...] mettre en place des conditions favorables à une évolution de l'organisation au niveau de l'entreprise de façon à tirer le maximum d'avantages de la technologie au profit de la productivité. » (OCDE, 1996). C'est ici que l'on peut comprendre l'émergence et l'introduction progressive des outils des TIC au sein des organisations.

Ainsi, on va parler d'intelligence collective lorsque ces mêmes TIC vont permettre aux individus de s'exprimer, de créer du contenu à n'importe quel moment et selon leurs envies grâce aux outils étant à leur disposition. On définira l'intelligence collective comme non pas une « [...] redistribution des pouvoirs au sein de l'organisation », mais bien « [...] un changement dans l'exercice du pouvoir et dans les modes de management que seule une nouvelle gouvernance peut soutenir » ¹¹. L'intelligence collective va ainsi être la capacité à relier ensemble des individus au sein de

¹⁰ Rapport de l'OCDE, « *L'économie fondée sur le savoir* », 1996, Paris, consulté le 12/12/11 via le lien : <http://www.oecd.org/dataoecd/51/48/1913029.pdf>, p 7

¹¹ BALMISSE, G. : « *Du web 2.0 à l'entreprise, usages, applications et outils* », avec la participation de Ali Ouni, Hermès Science publication, Lavoisier, Paris, 2009

formes organisationnelles, capables de construire des savoirs partagés et de mettre en place des apprentissages collectifs. Afin de permettre à ces individus de s'organiser en vue de favoriser l'intelligence collective, l'organisation doit être articulée de manière réticulaire. On entend par « réticulaire », la capacité de celle-ci à mettre en place des supports organisés en réseaux et permettant de faire circuler la connaissance et le savoir plus librement.

Nous avons choisi d'illustrer les facteurs d'émergence des outils collaboratifs mis en place en entreprise via le rapport de l'OCDE. Celui-ci marque clairement un tournant dans le modèle économique et de développement choisi par les pays développés avant les années 2000 et qui se ressent aujourd'hui en organisations. Nous allons maintenant aborder le concept de knowledge management ou « management des connaissances » car il représente également un des facteurs d'émergence des outils collaboratifs en entreprises.

Pour Catherine Loneux, enseignante chercheur à l'université de Rennes 2, le knowledge management peut se définir comme une évolution. C'est la « [...] mise en relation permanente et la mise en mot des savoirs, afin de rationaliser les tâches et les savoirs professionnels et de favoriser la transmission des connaissances en entreprise. »¹²

A cette définition peut s'ajouter celle de Lesca au travers son ouvrage « *Management, systèmes d'information et connaissances tacite* », assimilant le knowledge management comme trop souvent réduit à la mémoire et au partage de l'expérience et des bonnes pratiques de l'entreprise. Il ajoute ainsi que l'on a pris l'habitude de « [...] qualifier de « management des connaissances », ce qui, tout bien considéré, s'apparente encore à de la gestion de l'information. » Poussant ainsi plus loin le raisonnement, il le définit comme un ensemble d'outils de gestion des connaissances permettant de centraliser, structurer, mémoriser et d'exploiter plus rapidement et de façon plus sophistiquée de grands volumes d'information. Le management des connaissances serait donc une réponse à la globalisation de notre système d'information et entre autre, à l'explosion de la production de contenus favorisée par le développement des TIC.

Cependant, des critiques peuvent être reprochées à ce management des connaissances comme le souligne Lesca dans son ouvrage. Ainsi, il est possible que la mise en place d'un management des connaissances en organisation ne soit pas une réponse suffisante aux problèmes pouvant être rencontrés au sein de l'entreprise. Le management des connaissances n'est qu'une évolution du management vers plus de transversalité, mais non pas une solution aux problèmes de gestions autres. De plus, il semblerait pour l'auteur, qu'il soit difficile pour l'organisation de dépasser sous l'appellation « knowledge management », la simple gestion de documents.

Ainsi, on remarque que les définitions peuvent être variables cependant, nous avons cherché ici à mettre en mots ce que l'on appelle management des connaissances. Nous retiendrons particulièrement l'utilisation de ce type de management dans le cadre d'une mutation plus profonde des modèles organisationnels vers, nous l'avons déjà évoqué par ailleurs, une volonté de

¹² Extraits du cours de LONEUX, C. datant du 20/09/11

mettre en avant le capital cognitif des acteurs. Le but est ainsi de générer de l'intelligence collective source de productivité et d'innovation pour l'organisation.

D'autre part, attelons-nous à continuer notre explication des facteurs d'émergences des réseaux sociaux d'entreprise notamment en abordant le concept de « web 2.0 ». Terme sujet à de nombreuses controverses, il semble difficile de pouvoir mettre en mots ce que l'on nomme « web 2.0 », tant les définitions et les appellations fusent sur tout un ensemble de supports d'information. Depuis maintenant quelques années, il n'est pas rare d'entendre parler de « veille 2.0 », « d'entreprise 2.0 » ou encore « d'intranet 2.0 », etc. Comme le souligne Gilles Balmisse dans son ouvrage intitulé : *Du web 2.0 à l'entreprise*, tout le monde connaît le web 2.0 mais le définir en est une toute autre chose. Concept marketing, avancée technologique, évolution des pratiques ou nouveau modèle économique ? Le web 2.0 semble englober un tout, traduisant d'une manière globale à l'intégration de l'individu au cœur du processus de création et de circulation de l'information via le numérique.

On attribue l'utilisation du terme « 2.0 » à Dale Dougherty qui en 2004, a désigné la transformation importante que le web allait connaître d'ici peu : « [...] une transition importante du web, passant d'une collection de sites à une plateforme informatique fournissant de véritables applications aux utilisateurs. » (BALMISSE, p22, 2009). Le «web 2.0 » se traduit non seulement par les nouvelles technologies, les applications collaboratives et les services qui lui sont associés, mais également par l'évolution des valeurs, des cultures et des pratiques.

L'émergence du « 2.0 » repose sur des fonctionnalités techniques, permettant grâce à des innovations technologiques, de repenser le web d'une manière différente. Le web 2.0 est aussi le fruit d'une évolution progressive des comportements des internautes vers plus de contribution et des contributions plus « périphériques » désignant aujourd'hui les pratiques formelles attribuées au web participatif. Ainsi, chaque utilisateur crée du contenu, qui ajouté aux contenus des autres, contribue à augmenter la masse « d'intelligence » de notre société : « *Le web devient un médium pleinement participatif dans lequel les utilisateurs sont à la fois des lecteurs et des auteurs.* » (BALMISSE, p27, 2009). Le web 2.0 s'oppose en l'occurrence à ce que l'on appelait le web 1.0 qui à l'inverse restait limité en terme d'outils collaboratifs et de services personnalisables. On peut ainsi opposer ces deux appellations du web ainsi selon l'exemple de schéma suivant :



13

Les outils proposés dans le modèle 2.0 favorisent une certaine dimension sociale, une ouverture et une transparence de consultation des données. Le

¹³ Schéma extrait de BALMISSE, G. : « *Du web 2.0 à l'entreprise, usages, applications et outils* », Hermès Science publication, Lavoisier, Paris, 2009, p23

schéma le traduit ainsi, en opposant les différents services 1.0 et 2.0, en fonction de leur fonctionnement, de leurs missions (ex : le calcul économique publicitaire du « nombre de pages vues » se transforme en « coup par clic », permettant une publicité plus ciblée). Le web 2.0 comprend de nombreux outils et services, triés en fonction de leur mission première : le stockage d'information, la veille, la recherche d'information, les échanges professionnels, etc. Les outils et services 2.0 se créent au rythme des besoins et viennent pour certains, s'imposer en tant que leaders d'un marché. Nous citerons par exemple les outils proposés par l'entreprise Google (Gmail, Google Docs, Google Maps, ou encore Google AdSense), mais également Flickr pour le stockage de photos ou encore Diigo pour le bookmarking (la mémorisation de pages internet sous forme de « marque-page »). Un schéma des différents outils 2.0 est disponible en annexe 6.

Nous n'allons pas évoquer l'ensemble des outils et services relatifs au web 2.0 à travers cette étude puisque nous allons nous intéresser au phénomène des réseaux, et notamment des réseaux sociaux numériques.

Nous avons évoqué précédemment le contexte mondial et de mutations profondes dont la société d'aujourd'hui connaît les répercussions. Un contexte où les frontières physiques et virtuelles semblent disparaître de plus en plus. Ainsi, comme disait Armand Mattelart dans son ouvrage intitulé : *L'histoire de la société de l'information : « La transgression des frontières est leur corollaire, qu'elles soient physiques ou fonctionnelles. Le local, le national et le global s'emboîtent. La conception, la production et la commercialisation sont pensées de façon synchrone »*. (MATTELART, 2003, p98). C'est par cette transgression des frontières vers une probable disparition de leurs contours exactes à long terme, que nous pouvons nous interroger sur la question des réseaux.

On se rend compte rapidement, que parler de « réseau » sous-entend une multitude de définitions et de concepts, que l'on parle de réseau social, réseau informatique ou encore de réseau local. Comme l'exprimait le théoricien de l'acteur réseau que nous évoquerons plus tard : « (L') [...] avantage de la notion de réseau, c'est qu'elle nous libère du concept de contexte, cette catégorie fourre-tout qui permet aux esprits paresseux d'expliquer sans avoir à expliquer quoi que ce soit. » (CALLON, 2006, p37). Libérons-nous donc de l'évocation du contexte pour s'intéresser au terme de réseau en son sens premier. Le réseau serait ainsi, selon Callon, le lien unissant des chaînes causales afin que celles-ci puissent se déplacer. Le réseau serait l'outil de circulation de « causes » ou de chaînes de causes, qui, une fois qu'elles sont déconnectées n'émettent plus aucun sens. A l'inverse, chaque connexion réticulaire créée par le réseau leur donne du « sens ». La notion de contexte étant pour Callon secondaire à la définition du « réseau » puisque chaque point de connexion des chaînes causales du réseau correspond à un contexte particulier selon qu'il soit connecté avec tel ou tel point voisin.

Le réseau serait la résultante d'une formation artificielle de points de connexions qui prendraient leur sens en fonction des connexions qu'ils entretiennent avec les points voisins. De là naîtrait l'idée de « contexte » qui va nous être utile par la suite. Ainsi : « Il n'y a pas de point qui soit faible ou fort par nature, qui dispose ou non de ressources, mais il y a simplement des

assemblages, des arrangements, des constructions, des configurations qui font qu'un point devient fort ou devient faible. Le pouvoir n'existe qu'en étant exercé, mis à l'épreuve ». (CALLON, 2006, p37)¹⁴ Cette citation pouvant prévaloir dans de nombreux domaines nous explique que le réseau n'est pas naturel mais qu'il est construit, configuré et évolutif selon les forces auquel il est soumis. Dans le contexte des réseaux sociaux numériques, on peut supposer que leur succès auprès du grand public et le développement continu de leur influence n'est due qu'à leur utilisation par les acteurs. On comprend alors qu'ils n'ont pas pu s'imposer fortement et rapidement dès leur création et lors des premières initiations, mais plutôt au fil des mois par une propagation lente des pratiques auprès des acteurs.

Depuis 1954, et suite notamment à l'intérêt premier porté par John A. Barnes sur les réseaux (invention de la notion de « réseau social »), définir le terme de réseau social a été longtemps cherché. L'explosion récente des réseaux sociaux numériques du 21^{ème} siècle amène les théoriciens actuels à revoir leur définition afin de comprendre l'incroyable développement de ses relations « virtuelles » à travers la toile. Premièrement, on peut définir un réseau social comme un ensemble, constitué de plusieurs unités sociales entretenant elles-mêmes des relations entre-elles à travers des chaînes de causales de longueurs variables. (MERKLE, 2011, p3). Après avoir évoqué le problème du contexte et sa relative variance selon la connexion de certains points avec d'autres, nous pouvons rappeler qu'il peut exister différents types de relations au sein de ces réseaux sociaux. Ces relations peuvent être d'ordre formel ou informel, entre individus ou entre groupe d'individus, entre organisations ou entre entreprises mais également encore, entre pays ou continents. Lors de l'étude des réseaux sociaux nous nous intéressons aux points de connexion permettant ces échanges mais nous nous intéressons surtout aux types de relations échangées. Ainsi, celles-ci peuvent être d'ordre monétaires, de biens ou de services, de transmission d'information, de participation à un événement.... Les exemples restent nombreux.

Pour Simmel, sociologue allemand (1858-1918) analyste de la question des réseaux, l'importance dans l'analyse des réseaux sociaux n'est pas le « thème » de cette relation d'échange (l'amour, le commerce, la transaction...) mais il cherche plutôt à comprendre si les interactions sont réciproques, égales ou identitaires. Pour Simmel, l'étude de l'émergence, du développement et du maintien des réseaux sociaux doit être portée par une approche d'individualisme méthodologique complexe. Il entend par là que les acteurs génèrent des relations sociales individuelles, indépendamment de la société (ce n'est pas la société qui les influence mais bien eux-seuls) ; mais cette production de relations sociales individuelles en grande quantité forment à l'échelle de la société, un ensemble de modèles d'interactions sociales qui influence en retour les individus. Il pose ici la question intéressante du rôle de l'individu en société et de sa relative autonomie dans ses interactions sociales. On sous-entend ici les deux courants de pensée opposés : celui du Holisme de Durkheim expliquant que l'homme est influencé dans ses actions par le « tout » et donc par la société. A l'inverse du courant de pensée soutenu par Weber et son approche de l'individu

¹⁴Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau par Michel CALLON et Michel FERRARY | Presses Universitaires de France | *Sociologies Pratiques* 2006/2 - N° 13

comme influent, par ses propres actions, de la société toute entière (Individualisme Méthodologique).

Selon Simmel, les formes sociales restent stables et régulières dans le temps. Pour le théoricien, on pourra toujours retrouver des formes de type « relation social », « conflit », « compétition », etc. du moment que les individus évoluent en société. On peut donc supposer que le phénomène des réseaux sociaux numériques et leur recrudescence, traduit, au 21^{ème} siècle, une nouvelle modalité d'expression des individus afin d'exprimer leur relation de type « social ». L'évolution des technologies a transformé et a décuplé les possibilités de communiquer, les réseaux sociaux numériques correspondraient à une nouvelle manière pour les individus de s'exprimer comme c'était le cas en « face à face » auparavant en introduisant l'idée de « sociabilité à distance » (FLICHY 2005).

Après nous être intéressé aux réseaux sociaux, recentrons-nous sur l'analyse des réseaux sociaux numériques et plus particulièrement les réseaux sociaux d'entreprises.

Robert Putnam, spécialiste de la question de la sociabilité et du capital social, également auteur du très polémique *Bowling Alone* (2000), traitant de la baisse de la participation politique, sociale, civique et religieuse aux Etats-Unis ; abordait le principe de sociabilité comme primordial : « *La sociabilité est selon lui l'élément principal d'un « capital social » qu'il considère comme une ressource collective, dont le déclin menace la confiance et fait reculer l'action collective [...]* ». Alors que l'idée de Putnam repose sur un déclin fort de la sociabilité néfaste à la société, d'autres auteurs nuancent ce déclin, en supposant que les individus développent des liens faibles, entraînant non pas un déclin de la sociabilité mais bien une sociabilité différenciée.¹⁵ Ainsi, les réseaux sociaux seraient devenus : « *[...] moins homogènes, moins imperméable et plus entrelacés.* » (DEGENNE, FORSE, 1998, in MERCKLE, 2011, p77). Alors qu'en est-il du déclin de la sociabilité ou d'une sociabilité différenciée lors de l'évocation des réseaux sociaux numériques ?

Tout d'abord, attelons-nous à définir les réseaux sociaux numériques. Ayant déjà tenté d'éclaircir la notion de réseau social à proprement parlé, nous pouvons d'ores et déjà insister sur le fait que parler de réseaux sociaux numériques appelle à de nombreuses définitions, selon le choix d'aborder l'aspect sociologique, communicationnel, informatique, ou encore marketing du terme. De plus, les réseaux sociaux numériques se caractérisent, et nous le verrons tout de suite, par leur caractère instantané et leurs évolutions constantes. Afin de comprendre ce que sont les réseaux sociaux numériques, il faut s'intéresser au contexte numérique lié au web 2.0. En effet, nous évoquons au préalable, la vocation participative et collective du web 2.0, permettant à tout un chacun de s'exprimer, débattre, créer des liens et publier des contenus via la toile. Les réseaux sociaux numériques s'inscrivent pleinement dans cette tendance de pratiques. Cependant, il est important de distinguer dans l'environnement 2.0 où se confondent les réseaux sociaux numériques, que les « social network sites » présentent des différences avec les « social networking sites ». D'une part,

¹⁵ MERCKLE P., « Sociologie des réseaux sociaux », La Découverte, collection Repères, Paris, 2004, p77

les premiers comme l'encyclopédie libre Wikipédia¹⁶ par exemple, permettent de mettre en « réseau » tout utilisateur afin de construire une définition, que ces utilisateurs soient étrangers l'un à l'autre ou non. A l'inverse, les réseaux sociaux numériques permettent aux utilisateurs de rendre visible leur réseau social au sein de plateformes numériques exposées à un public sélectionné.

Selon Mike Thelwall¹⁷ professeur en Sciences de l'Information à l'Université de Wolverhampton en Grande Bretagne, les réseaux sociaux numériques peuvent être catégorisés selon trois objectifs. Tout d'abord, l'objectif de « socialisation », qui se traduit par une utilisation des réseaux afin d'entretenir des relations sociales et communicationnelles comme par exemple le réseau social Facebook, qui en 2011, selon une étude IFOP, s'est vu conserver sa place de réseau social le plus connu des internautes en France (95%, +1). Il devance toujours Youtube (site d'hébergement de vidéos) conservant une notoriété de 92%. Enfin, Twitter (réseau social et outil de microblogage) exprime pleinement le caractère instantané et évolutif de l'offre d'outils type « réseaux numériques » puisqu'il effectue une hausse de 5 points en un an, mais surtout de 22 points en deux ans. (Twitter est le troisième outil le plus cité à 85%)¹⁸.

Mike Thelwall distingue également la dimension de « réseautage » que l'on peut attribuer à ces outils (ex : LinkedIn ou Viadeo par exemple), permettant de créer et d'entretenir des relations d'ordre professionnel. Enfin, il classe à part, les réseaux numériques dits de « navigation sociale », permettant d'échanger du contenu via le réseau et de faire circuler de l'information (ex : Digg ou Del icio us).

La difficulté de classification et de définition précise d'un « réseau social numérique » est en partie due à la profusion des outils créés, apportant toujours de nouvelles innovations. Elle tient également à l'intégration progressive et presque aujourd'hui inévitable, de fonctionnalités de « partage » et de « discussion » présentes dans ces nouveaux services du web 2.0.

Nous allons voir à travers cette étude, les rapports et les tensions existants entre d'une part le monde numérique extérieur à l'entreprise, et d'autre part, les politiques numériques mises en place en organisations et les perceptions de celles-ci par les salariés notamment issus de la génération Y. Nous aborderons ainsi l'exemple d'un outil numérique de plus en plus utilisé en entreprises : le réseau social d'entreprise.

L'outil appelé « réseau social d'entreprise » exprime pleinement le modèle « collaboratif » initié par le web 2.0 et traduit au monde de l'entreprise.

L'entreprise évolue avec son environnement. L'environnement numérique actuel est aujourd'hui, et nous l'avons vu lors de l'évocation des « réseaux sociaux numériques », en perpétuelle évolution. Il s'impose progressivement sous forme de modèle numérique articulé autour de la dynamique du réseau.

¹⁶ Définition : « Wikipédia est une [encyclopédie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia) multilingue, universelle et [librement diffusable](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia) ». (source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia> consulté le 06/03/12)

¹⁷ Site Internet de Mike Thelwall disponible via le lien : <http://www.scit.wlv.ac.uk/~cm1993/mycv.html>

¹⁸ Etude IFOP 2011 « Observatoire des Réseaux Sociaux », novembre 2011, consultée le 06/03/12 via le lien : http://www.ifop.com/media/poll/1671-1-study_file.pdf

Ainsi, on observe une communication transversale forte, une hyper connectivité et une instantanéité intégrée permettant l'échange en temps réel de contenus et d'information sans frontière physique ni virtuelle. Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) sont la conséquence du succès des réseaux sociaux numériques sur le web 2.0.

Il semble difficile d'apposer une définition précise au RSE puisque sa création et sa mise en place au sein d'une organisation va être propre à cette même organisation. Pour Ziryebe Marouf, responsable du projet RH 2.0 et notamment du réseau social Piazza d'Orange (aujourd'hui près de 18 000 membres sur un total de 80 000 collaborateurs), répond à deux principes¹⁹ : la création de lien social dans l'entreprise et l'encouragement à « l'échange », via les communautés, les blogs, les murs. Ainsi, et afin de clarifier notre étude, nous dirons qu'un RSE représente un outil numérique comprenant des fonctionnalités variées et permettant la mise en relation transversale via des applications de partages et de discussion, et/ou sous formes de communautés, des différents acteurs d'une entreprise (salariés, clients actionnaires, partenaires, etc.). Cette définition provenant de diverses lectures sur le sujet peut être relativisée. En effet, il est difficile de définir les RSE tant leurs fonctionnalités et leur degré d'utilisation en interne peuvent être hétérogènes. Les fonctionnalités offertes par les solutions logicielles choisies par les organisations sont donc très variables : outils axés sur le relationnel (création de lien sociaux, échange de documents) ou bien l'aspect « conversationnel » (échange d'information, de commentaires, de conseils...) ²⁰. Enfin, une définition du RSE ne peut être définitive puisque de nouveaux services innovants sont continuellement proposés aux organisations.

Nous verrons à travers les prochains chapitres quelles sont les différences entre ce que l'on appelle les « intranets 2.0 » et les RSE. En revenant sur les valeurs véhiculées par les RSE auprès des utilisateurs ou futurs utilisateurs du réseau, abordons les principes définis par Orange et le réseau Piazza. Ainsi selon les responsables de Piazza, aucun manager ne peut imposer ou refuser l'utilisation du réseau aux collaborateurs. De plus, le propos est souligné qu'il ne s'agit pas d'un outil des Ressources Humaines aux fonctions de formations ou de recrutement par exemple. Enfin, il n'existe soit disant pas de « structure de modération », mais une obligation d'anonymat ainsi qu'une charte de bon usage²¹.

Pour conclure cette présentation des RSE, dont nous poursuivrons l'analyse à travers le développement, nous dirons qu'ils représentent de nouvelles opportunités alliées à des mutations profondes des pratiques et des codes en entreprise.

¹⁹ Extraits de : « Piazza, the link between orange people », document consulté le 06/03/12 via le lien : http://esnbp.fr/presentations/24032011/2_Presentation_plazza_TF_16032011.pdf

²⁰ Article du Monde.fr : « Les réseaux sociaux d'entreprise : matures et puissants, mais parfois inadéquats » consulté le 06/03/12 via le lien : <http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-les-reseaux-sociaux-d-entreprise-matures-et-puissants-mais-parfois-inadequats-32807.html>

²¹ Site de L'Observatoire des Réseaux Sociaux d'Entreprise, 3^{ème} rencontre, 24 mars 2011, intervention de Ziryebe Marouf, responsable RH 2.0 chez Orange, consulté le 06/03/12 via le lien : http://www.esnbp.fr/?page_id=75

III. Problématisation de l'objet d'étude

L'environnement et les évolutions de la société influent sur les stratégies élaborées par les organisations. Or, les entreprises se posent aujourd'hui des questions quant à l'intégration d'outils 2.0 et notamment des RSE au cœur de leur système informationnel. Nous avons ainsi voulu nous intéresser à cette introduction d'outils et à en connaître les conséquences et les relations en matière de pratiques, de déplacement des territoires, de perceptions des enjeux et d'utilisation.

Le choix a été fait de se centrer sur une population nouvelle arrivant dans le monde de l'entreprise. Appelés digital natives, « génération Y » ou encore natifs digitaux, ces individus sont à l'origine de nombreuses publications, avis et controverses depuis la prise d'importance du « phénomène » à la fin des années 90. Par volonté de classification, nous délimiterons cette « population » aux individus nés entre 1980 et 1994. Nous emploierons également les termes de « génération Y » et de « digital natives » selon le contexte définissant cette même catégorie controversée dont nous faisons l'analyse. Le terme « génération Y » étant davantage employé en France. Cette population caractérisée par un environnement contextuel particulier : ils ont grandi avec les évolutions du numérique, l'arrivée progressive et les évolutions d'Internet et de ses fonctionnalités, est source de questionnements et d'idées reçues observables notamment sur la Toile. Nous allons chercher à mettre en lumière ici, en quoi l'arrivée des digital natives en organisation peut bouleverser les pratiques, les codes et les politiques stratégiques des entreprises.

Le fil conducteur de cette étude est donc de comprendre l'influence possible des digital natives sur les politiques numériques et les stratégies organisationnelles. Le choix a été fait de s'intéresser à leurs pratiques numériques en milieu professionnel, face aux outils de communication 2.0 et notamment aux réseaux sociaux d'entreprise. L'idée ici, est de discerner les stéréotypes véhiculés par des sites peu renseignés sur le sujet, surfant sur la tendance à de vraies évolutions de pratiques et de comportements qui peuvent être attribuées aux natifs digitaux.

Pour cela nous allons chercher à récolter des résultats d'études sur le sujet, des analyses théoriques d'auteurs spécialisés sur la question et également de mener une étude d'observation par le biais de rencontres avec des salariés Y utilisant ces outils. La finalité de cette démarche sera de dresser des bilans et des diagnostics permettant de répondre à la question suivante :

Dans quelle mesure la catégorie controversée des digital natives, impacte les stratégies numériques en organisations ? L'exemple du Groupe Bureau Veritas.

Notre étude comporte certaines limites. Tout d'abord nous nous attellerons à aborder cette problématique uniquement à l'échelle de la France. Nous utiliserons cependant des études et des rapports pour certains, produits auprès des natifs digitaux anglophones. Nous utiliserons ces résultats pour étudier le cas français, même si il peut exister certaines disparités d'usages entre pays. Une deuxième limite importante est également relative au temps

accordé à cette étude. Disposant d'un temps restreint, il n'a pas été possible d'effectuer une importante enquête de terrain auprès de l'organisation étudiée. Ainsi, les résultats et les observations récoltées ne seront pas exhaustifs, mais centrés sur une organisation particulière à un moment donné et auprès de personnes spécifiques. De plus, nous nous attellerons à étudier les digital natives sous l'angle professionnel, c'est-à-dire confrontés au milieu de l'entreprise. Nous n'aborderons pas l'aspect marketing ou éducatif dont ils peuvent également faire l'objet. Enfin, nous avons choisi de prendre en considération l'existence d'une « génération Y », appelant à des pratiques et à des codes qui lui sont propres. Nous prenons en considération les divergences d'avis sur la question de l'existence même d'une telle catégorie (autre que sur des critères « générationnels »). Nous partirons sur une classification des digital natives relatives aux individus nés entre 1980 et 1994.

IV. Méthodologie appliquée

Après avoir mené à bien un stage au sein d'une start up axée sur le développement commercial par Internet et jouant un grand rôle sur les réseaux sociaux (j'occupais un poste de community manager), je me suis interrogée sur les possibles conséquences de cette forte utilisation des réseaux sociaux numériques dans notre quotidien. Je me suis ainsi questionnée sur les stratégies mises en place par les entreprises afin de répondre à ces évolutions de pratiques et d'usages touchant progressivement de plus en plus d'individus. La question s'est ainsi posée : Quelles sont les solutions instaurées par les organisations afin de rester « communicantes » dans un contexte d'innovations permanentes, de concurrence et d'explosion des échanges informationnels.

J'ai ainsi lu l'ouvrage de Ziryeb MAROUF intitulé : *Les réseaux sociaux numériques d'entreprise ; Etat des lieux et raisons d'agir* (2011), afin de me familiariser en premier lieu avec le thème des réseaux sociaux d'entreprise, représentant un des axes charnière de cette étude. Cet ouvrage m'a permis de comprendre le phénomène de questionnement auquel les entreprises font globalement face aujourd'hui. Quelle est la stratégie optimale à adopter face au développement rapide des réseaux sociaux numériques et des outils collaboratifs sur la toile. Le web collaboratif doit-il entrer en entreprise et quels sont les bouleversements observables ?

De plus, et afin de comprendre et de conceptualiser mes lectures générales sur le sujet des RSE, j'ai également lu l'ouvrage d'Armand Mattelart : *Histoire des théories de la communication* » (2004), apportant un regard davantage théorique et contextuel aux évolutions numériques actuellement en cours.

L'idée d'axer mes recherches sur une catégorie d'individus est apparue à la lecture d'ouvrages et d'articles publiés sur la web, concernant les digital natives. J'ai trouvé intéressant et judicieuse, la possible corrélation entre cette population entrant progressivement dans le monde professionnel, et la volonté exprimée par certaines entreprises de mettre en place au cœur de leur système informationnel, des réseaux sociaux numériques. L'intérêt ici est de chercher de possibles corrélations, rapports et influences de la part des digital natives et de leurs pratiques numériques associées, à l'encontre des stratégies numériques des organisations.

Afin de définir et de cerner les différentes approches alliées aux digital natives, j'ai lu deux auteurs incontournables sur le sujet. D'une part le très critiqué Mark Prensky, auteur notamment de : *Digital Natives, Digital immigrants* (2001), à l'origine de la catégorisation même des natifs digitaux, et également l'auteur américaine Danah Boyd, optant pour une vision moins stéréotypée de cette génération. La confrontation de ces deux auteurs ainsi que de nombreux autres m'a permis d'appréhender davantage les contours et les pratiques relatifs aux natifs digitaux.

J'ai cherché par la suite à adopter une vision plus conceptuelle de la question de l'existence de cette génération, en lisant les théories relatives au contexte sociétal actuel notamment via Bernard Stiegler et Serge Proulx²².

Les études que j'ai pu lire concernant l'intégration de RSE soulignent la naissance d'écart entre les pratiques des utilisateurs par entreprise mais également, au sein d'une même entreprise. Malgré les tentatives et les essais concluants, il revient de manière récurrente que l'introduction d'outils 2.0 en organisation, soulève des problèmes de management, de prise en considération de la parole du salarié d'espionnage ou encore de questionnements sur le territoire numérique des salariés. D'une manière générale, la question de l'intégration des RSE reste en suspens et les entreprises s'interrogent toujours.

V. Annonce du plan

Dans un premier temps, nous aborderons les digital natives sous l'angle de la construction d'un idéal-type souvent controversé. Nous chercherons à discerner les pratiques et les codes relatifs à cette génération.

Dans un deuxième chapitre, nous traiterons des mutations organisationnelles en entreprise avec notamment l'intégration des réseaux sociaux numérique en interne. Nous examinerons les influences possibles de l'arrivée des digital natives dans le milieu professionnel et l'évolution globale des pratiques des salariés face aux politiques numériques des organisations.

Enfin, dans une troisième partie, on s'intéressera à l'évaluation des politiques numériques des organisations par les natifs digitaux avec notamment une étude menée auprès du groupe international Bureau Veritas.

²² PROULX S., « *Entre société de l'information et sociétés des savoirs partagés, horizon des utopies, puissance des métaphores* » dans « *actes de colloque, interroger la 'société de l'information'* », Montréal 2006.

PARTIE 1 : Construction idéale et controverses

Chapitre 1 : La construction idéale d'une génération née 2.0 ?

1. Pratiques générales vues par les précurseurs du sujet

1.1 La vision des digital natives selon Danah Boyd

Danah Boyd est professeur à l'université américaine de New South Wales et chercheuse notamment dans le cadre du programme de recherche Microsoft et également maître de conférences à Harvard. Ses recherches sont axées sur l'étude des médias sociaux, les pratiques de la jeune génération et enfin les tensions existantes entre secteur privé et secteur public, et entre société et technologie²³. Les études qu'elle a menées vont nous intéresser car elle s'est spécialement intéressée à l'observation des jeunes populations américaines et à leur manière d'être présente dans leur quotidien, sur les réseaux sociaux, les blogs, etc. Très active elle-même sur les réseaux communautaires, elle a co-écrit un ouvrage sur la génération Y et ses pratiques intitulé : « *Hanging Out, Messing Around, and Geeking Out: Kids Living and Learning with New Media*. ». Son regard d'expert va nous permettre de comprendre et d'appréhender, sous un certain point de vue, les digital natives, leurs caractéristiques et leurs pratiques.

- Les pratiques observées des digital natives

Afin de comprendre qui sont les digital natives commençons par nous demander, quelle est sa définition des digital natives. Selon une interview vidéo postée sur un site en ligne du journal américain Discover Magazine²⁴, Danah Boyd explique que, selon elle, les digital natives correspondent à une population férue d'expression et pour qui, s'exprimer via les médias sociaux est aussi naturel que passer un coup de téléphone pour leur aînés. Elle utilise d'ailleurs cette métaphore du téléphone qui devient un outil presque « oublié », lorsque l'on communique en appelant quelqu'un, en comparaison des réseaux sociaux qui seraient aussi naturels d'usage pour les nouvelles générations.

Elle souligne également que lorsqu'ils s'expriment sur les médias sociaux, type Facebook ou Twitter, les digital natives ne se soucient pas des frontières entre groupes d'amis restreints et les « amis d'amis ». Ils cherchent à diffuser une information via leur « mur » ou « wall²⁵ » d'information et cette diffusion va se faire à la plus large audience possible (selon les critères de sécurité qu'ils ont mis en place sur leur profil). Les digital natives chercheraient donc, selon l'auteur, à entrer en interaction

²³ Consulté sur son blog : <http://www.danah.org/> le 25/01/12

²⁴ Interview consultable sur : <http://discovermagazine.com/videos/interview-danah-boyd> le 25/01/12

²⁵ Signifie le « fil d'actualité » où va s'afficher, au fil des publications des utilisateurs de Facebook présent sur le réseau les informations (commentaires, statuts, photos, vidéos, etc) qu'ils vont diffuser.

avec leur public « d'amis » ou de contacts, dans un but inconscient ou non de montrer à tous, les liens relationnels qu'ils entretiennent avec leur communauté.

Il semblerait également, que suite à une observation des comportements des digital natives dans leur implication à se fixer des rendez-vous en dehors du « virtuel », ceux-ci seraient moins enclins à parcourir des kilomètres pour rencontrer leurs amis (à l'inverse de leurs aînés comme l'explique dans la vidéo Danah Boyd). Ces caractéristiques et pratiques présupposées appartenir aux digital natives sont le fruit d'une étude d'observation longue menée par la spécialiste auprès d'une population d'étudiants et de jeunes sélectionnés. Nous relativiserons ces propos dans un axe suivant.

Maintenant, il peut être intéressant de souligner la question de l'égalité des individus face aux technologies nouvelles, selon la spécialiste. Déjà même, au sein de notre société en 2012, sommes-nous tous égaux, en matière d'usages et de pratiques, face aux nouvelles technologies ?

Selon Danah Boyd : *“Technology does not determine practice. How people embrace technology has less to do with the technology itself than with the social setting in which they are embedded.”* Selon la spécialiste des digital natives, les technologies ne font pas les pratiques mais c'est bien l'univers dans lequel nous évoluons qui nous influence. Dans une démarche pouvant s'assimiler à la vision holistique de Durkheim, elle insiste sur l'importance du contexte en expliquant que c'est des facteurs sociaux de notre mode de vie, de notre métier ou encore de nos relations amicales qui influencent nos comportements face aux nouvelles technologies. Le métier exercé par les acteurs, par exemple, peut être créateur de disparités d'usages et introduire le phénomène de fracture numérique que nous verrons par la suite. L'utilisateur va alors avoir, il nous semble, plus tendance à utiliser les smartphones et les tablettes tactiles par exemple, dans le cadre de son usage personnel, si il exerce dans le monde de la communication, du commerce de technologies de pointe ou encore dans le monde scientifique (liste non-exhaustive). Les usages et habitudes qu'il va développer vont alors s'éloigner de plus en plus de ceux n'utilisant pas les outils numériques de manière professionnelle. Le contexte professionnel joue ainsi son rôle dans l'intérêt ou non porté par les acteurs aux technologies 2.0. Cependant, Danah Boyd souligne également que le contexte social et plus particulièrement les relations de sociabilité entretenues en société ont aussi une influence sur nos comportements.

Lorsque l'on évoque le contexte social et en particulier l'environnement amical dans lequel évolue les acteurs, il est question de réseaux sociaux et donc de sociabilité. La sociabilité se désigne selon Mercklé, dans son ouvrage sur la Sociologie des réseaux sociaux comme : *« le processus dans lequel les individus occupant des positions différenciées, inégalitaires, s'imposent une relation égalitaire, ce qui les contraint au jeu de la stylisation des relations interpersonnelles »* (MERCKLE, 2011, p37). La sociabilité serait alors la confrontation d'êtres hétérogènes aux positions inégalitaires, dans une relation construite et nouvelle leur permettant d'installer entre eux, un certain équilibre leur permettant par la suite de pouvoir construire quelque chose « d'amical ». Selon Mercklé, le degré de sociabilité des individus est mesurable par les loisirs relationnels les conversations, les rencontres etc. Le sociologue spécialiste des réseaux

sociaux insiste également sur le fait que le degré de sociabilité des individus dépendrait de critères économiques : « *la sociabilité augmente avec le statut social, et ce fait permet de remettre en cause très largement l'image d'une sociabilité ouvrière foisonnantes, tenant lieu de culture spécifique qui ne résiste pas à l'analyse empirique de la sociabilité* » (MERCCKLE, 2011, p38).

Ainsi, si nous croisons cette définition de Mercklé et l'idée de Boyd selon laquelle les pratiques numériques des individus sont influencées par l'environnement amical dans lequel ceux-ci évoluent, on peut dire que les acteurs les plus utilisateurs de technologies 2.0 dans leur quotidien seront ceux qui ont le plus de relations de sociabilité avec l'extérieur. En effet, on peut supposer que si l'on augmente le nombre de chances d'être confronté socialement à un individu déjà pratiquant sur ces nouveaux outils et que celui-ci influence un autre acteur, alors plus on a de chances d'être influencé et plus on a de possibilité de devenir utilisateur nous-même des technologies 2.0. Selon Mercklé : « *Il apparaît que les jeunes ont une sociabilité à la fois plus intense et plus tournée vers l'extérieur que les plus âgés, à tel point que la sociabilité amicale est aujourd'hui considérée comme une composante fondamentale de la définition des cultures adolescentes* (MERCCKLE, 2011, p41).

Or on pourrait donc dire que les jeunes de la génération dite née des digital natives (de 1980 à 1994, selon les définitions) sont baignés par les nouvelles technologies d'une part, car ils sont nés et on grandit avec, et d'autre part, car en tant que « jeunes » et être sociable, ils auraient tendance à entretenir grâce à leur socialisation à l'école notamment, plus de relations entre eux. Cette forte socialisation permettrait le développement et l'inscription durable des pratiques numériques, dans le quotidien de cette population. On peut relativiser cette idée si on estime que l'environnement dans lequel ces individus évoluent n'est en aucun cas confronté à la technologie numérique et aux outils 2.0.

Afin de continuer la caractérisation de ceux qu'on appelle les digital natives, et selon les observations de la spécialiste Danah, Boyd, intéressons-nous à la catégorie même de digital natives et à la possible existence de disparités au sein même de ce groupe.

Pour Boyd, il n'est pas correct de parler d'une catégorie appelée digital natives, car au sein même de ces individus nés sur ce laps de temps donné (personne nées de 1980 à 1994, selon les définitions données), des différences sont observées. Elle met ainsi l'accent sur la question de l'environnement social dans lequel va grandir le jeune. Si les personnes présentent dans l'environnement du jeune ne sont pas confrontées, intéressées ou ne disposent pas des moyens financiers ou techniques nécessaires à l'obtention de ces technologies, alors l'individu ne saura pas se servir ou peu, des outils numériques. Boyd souligne la question des compétences innées et acquises par l'individu lors de l'apprentissage d'une pratique ou d'un outil. Dans le cadre des digital natives, et du fait de leur âge propice à l'apprentissage, il est facile de regrouper dans une même catégorie un groupe de population qui semble relativement « à l'aise » avec les technologies numériques et les réseaux sociaux. Cependant, la question de l'environnement reste importante et crée des disparités au sein de cette

génération. Selon Danah Boyd : « *There's an ever-increasing participation gap emerging between the haves and the have-nots. What distinguishes the groups is not just a question of access, although that is an issue; it's also a question of community and education and opportunities for exploration.* » .

La dénomination de digital natives serait donc, selon cette définition, incorrecte puisque on ne pourrait pas parler de groupe ayant des usages similaires et homogènes, répondant à une même communauté de pratiques. En prenant en compte le facteur du degré de sociabilité, de l'environnement éducatif et familial dans lequel vit celui que l'on veut affilier à la génération Y, et par la suite, du secteur d'activité dans lequel il s'inscrit, il semblerait qu'il n'existe pas alors de catégorie aux pratiques homogènes répondant au nom de digital natives.

- Même médias sociaux mais pratiques différentes

Alors que Facebook comptabilise aujourd'hui plus de 800 millions de membres actifs²⁶ et que plus de la moitié de ses membres se connectent tous les jours sur le réseau social, il peut être intéressant de se demander quelles sont les activités occupées sur les médias sociaux par les utilisateurs.

Danah Boyd, dans son analyse des médias sociaux et des populations jeunes souligne encore une fois que le contexte est primordial dans l'interprétation des pratiques numériques des individus. Dans son article « *It's easy to fall in love with technology* » (BOYD, 2009), l'auteur souligne que même si les outils sont les mêmes (Facebook, Twitter, les blogs, les wikis, etc.), les pratiques qui vont y être effectuées vont varier selon le contexte dans lequel on se trouve. « *We each approach technology based on our own needs and desires and we leverage it to do our bidding. In this way, we actively repurpose technology as a part of engagement such that rarely does one technology fit all.* » Ainsi, chaque individu dispose d'une approche des technologies qui lui est propre et il ne semble alors pas judicieux de caractériser une catégorie de population à des pratiques bien définies.

Par exemple, dans le milieu scolaire et lors d'exercices sur des outils numériques collaboratifs (prenons par exemple Facebook), Boyd a remarqué que les étudiants devant utiliser Facebook dans le cadre de l'exercice mené en classe, vont avoir un comportement différent de celui qu'ils peuvent avoir lorsqu'ils utilisent Facebook à la maison. Le contexte éducatif dans lequel ils sont lorsqu'ils mènent l'exercice les influencent à créer des relations et à se faire des amis « de classe », dans le but de l'exercice. De telles relations n'auraient peut-être pas pu naître si l'exercice aurait été mené depuis le domicile familial et sans observation du professeur. Cet exemple montre encore une fois que le contexte dans lequel sont utilisés les médias sociaux influence grandement le sens que l'on souhaite leur donner.

Ainsi on a pu observer grâce aux travaux de Danah Boyd, qu'il semblerait erroné de catégoriser trop rapidement les digitales natives comme une population aux pratiques homogènes et répondant à un même ensemble de normes et de codes. La spécialiste des réseaux sociaux numériques et notamment de leur utilisation par les jeunes générations nous invite à nous interroger sur la question du contexte, important, dans la caractérisation des digital natives. Par ces observations de terrain, Boyd a pu conclure que les digital natives ne correspondaient pas tous à la catégorie des individus nés entre 1980 et 1994. L'environnement familial, éducatif, les liens de sociabilité tissés entre ces individus et enfin le lieu dans lequel ils se connectent aux réseaux sociaux, sont des facteurs d'influence de leurs pratiques et de leurs usages.

1.2 Les digital natives selon Marc Prensky

Marc Prensky est un célèbre auteur américain, spécialisé sur la question du e-learning. Il a notamment étudié les pratiques des digital natives et est à l'origine de deux compagnies fabricantes des jeux business ou encore appelé

²⁶ Statistiques Facebook, consulté sur : <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics> le 25/01/12

« serious game », d'apprentissage, pour les entreprises, les écoles ou même l'armée : Spree Games et Games2train²⁷.

Nous allons nous intéresser à son point de vue qui peut être remise en cause, concernant les digital natives afin de comparer ses observations et remarques avec celles des autres spécialistes de la thématique. Ces analyses de discours nous permettront par la suite dans un troisième point, de dresser un bilan et une analyse des théories et discours sur ceux qu'on appelle les « digital natives ».

- Le e-learning et des digitales natives, de Marc Prensky

Spécialisé dans l'apprentissage et l'éducation via les nouvelles technologies et notamment l'aspect « *fun* » que peut revêtir une méthode d'apprentissage, Prensky avance l'idée que grâce à la démocratisation et à l'usage de plus en plus global des nouvelles technologies collaboratives par les individus, l'éducation et ses méthodes vont être bouleversées. Selon ses propos : « *The huge wall which has separated learning and fun, work and play for the last few hundred years is finally beginning to tremble and will soon come tumbling down, to everyone's benefit.* » (PRENSKY, 2001) Il souligne ici que l'écart qui séparait auparavant les méthodes de travail des moyens de se divertir est en train de se réduire et que les termes « jeux » et « apprentissage » sont en phase de devenir cohabitant.

On peut alors s'interroger sur les raisons avancées par l'auteur de cette disparition des frontières et par cet engouement vers « l'apprentissage amusant » et ainsi tenter d'en extraire une définition de sa vision personnelle des digital natives. Il semblerait que cette transition vers l'apprentissage via les nouvelles technologies, dans une visée plus ludique serait due à un profond changement des comportements de ceux qui sont en position de recevoir cet apprentissage (les « digital natives »).

Ainsi on peut supposer qu'il adopte une démarche se référant à l'individualisme méthodologique de Weber en indiquant que c'est l'individu, par ses pratiques, qui va influencer son environnement et non l'inverse. Selon l'auteur, les méthodes traditionnelles éducatives ne conviennent plus d'une manière optimale à la capacité d'apprendre des élèves qui ont évolués eux-même grâce à leur usage personnel des nouvelles technologies : « *The workers of the games generations will no longer accept, attend, or do training that is boring. So we will have to, as businesses, schools and the military are already beginning to do in places, inject fun and games into training.* » (PRENSKY, 2001).

Il décrit alors les digital natives comme des personnes qui sont dans les années 2000, en dessous de l'âge des 36 ans et qui ont été profondément transformées intellectuellement, vis à vis des personnes nées avant : « *[...] the first is that the learners have changed in some fundamentally important ways — the bulk of the people who are learning and being trained today, people who , are, in a very real intellectual sense, not the same as those of the past.* »

Pour aller plus loin, on peut même supposer que la théorie de Prensky est d'affirmer que du fait d'une utilisation importante des jeux vidéos, des

²⁷ Blog de Marc Prensky : <http://www.marcprensky.com/> consulté le 25/01/12

réseaux sociaux et d'une manière globale, des outils numériques nouvelle génération depuis les années 2000, les digital natives ont développé des compétences particulières et différentes de celles de leur aînés. Ils auraient alors un plus fort potentiel d'apprentissage via des outils qui leurs seraient, on pourrait qualifier, de « naturel d'accès », ils disposeraient également d'une autre façon de percevoir l'information et de l'exploiter, et enfin, ils auraient d'une manière globale, une autre façon de penser. Pour confirmer cette vision de l'auteur, voici ces propos : « *Perhaps the most important difference is that the "stuff" to be learned, information, concepts, relationships, etc. cannot be just "told" to these people. It must be learned by them, through questions, discovery, construction, interaction, and, above all, fun.* » (PRENSKY 2001).

1.3 Comparaison des deux visions et bilan théorique

Danah Boyd et Marc Prensky sont deux spécialistes et grands producteurs de supports écrits et de vidéos sur les digital natives. La majorité des sources, articles et études sur cette thématique provient du continent américain, j'ai donc trouvé intéressant de comparer les discours de deux « grands » spécialistes du sujet afin de confronter leurs propos.

Pour Boyd comme pour Prensky, il existe bien une génération « jeune » qu'ils appellent « digital natives » et qui s'avère avoir des pratiques numériques poussées depuis l'émergence et le développement des médias sociaux dans les années 2000. Alors que Prensky axe son argumentation autour d'une nouvelle façon de penser des digital natives, qui influencerait leur manière d'apprendre, de comprendre, et de réfléchir, Danah Boyd souligne à l'inverse la nuance à apporter en ce qui concerne la catégorisation d'une communauté de « digital », ayant tous les mêmes pratiques et comportements. On peut opposer la vision supposée holistique de Danah Boyd, correspondant à des pratiques dictées par des environnements et par des contextes de situations (l'éducation, la vie familiale, le travail) à celle de Marc Prensky, se rattachant peut-être davantage à celle de Weber et de l'individualisme méthodologique (la société des technologies a influencé intellectuellement et profondément les digital natives).

Ces deux auteurs spécialisés sur la question nous amène à nous poser certaines interrogations, quant à la réalité d'existence des digital natives. Existe-t-il réellement une catégorie de personnes que l'on pourrait rassembler sous une même dénomination et ayant des pratiques similaires ou est-ce une simple utopie créée par notre société ?

2. Relativisation de la catégorisation du sujet d'étude

« Les utopies manifestent et expriment de façon spécifique une certaine époque, ses hantises et ses révoltes, le champ de ses attentes comme les chemins empruntés par l'imagination sociale et sa manière d'envisager le possible et l'impossible. épasser

la réalité sociale, ne serait-ce qu'en rêve et pour s'en évader, fait partie de cette réalité et offre sur elle un témoignage révélateur. » (BACZKO, 1978 dans PROULX, 2006)

Après avoir cherché à définir et caractériser les digital natives selon les lectures et spécialistes du phénomène, nous allons maintenant relativiser ces classifications en soulevant l'hypothèse que la génération Y est une construction utopique de la société actuelle.

Serge Proulx, enseignant chercheur à l'université du Québec à Montréal et professeur associé à Telecom Paris²⁸, s'est intéressé à de nombreuses questions du monde actuel, notamment concernant la création de valeur dans le monde numérique, de l'influence des médias numériques sur notre société mais également, et c'est cette approche qui va nous intéresser ici, à la question de la construction d'utopies dans notre société de l'information. Nous avons choisi cet auteur afin d'illustrer une hypothèse : la construction de la génération Y et la médiatisation de ses pratiques, en font-elle une génération utopique ? Nous allons ici chercher à savoir ce qu'est une utopie dans notre société de l'information selon Proulx mais également de tenter de percevoir les arguments en faveur et en défaveur de cette hypothèse.

2.1 Les digital natives, utopie de la société informationnelle ?

Pour Proulx, l'utopie de la société de l'information a commencé dans les années 1970 avec le fin de la période de l'Abondance et marquée par le premier choc pétrolier (PROULX, 2008 p11). En effet, afin de sortir de la crise, il a fallu repenser les méthodes de production, de circulation de l'information et c'est ainsi que sont apparues des constructions mentales permettant aux individus vivant en société, d'accompagner de manière optimale ces changements. « *Cette utopie de la société de l'information n'est pas exclusivement néo-technicienne : elle fait appel simultanément à la nécessité d'adopter une nouvelle manière de penser, un nouveau système de valeurs* » (PROULX, 2008, p12).

Dans les années 1985-1994, on voit apparaître une multitude de scénarios pessimistes concernant le futur de la société de l'information. Pour Proulx, les questionnements et craintes de l'époque évoquent un durcissement des fractures numériques, du chômage, la baisse de la productivité, l'accroissement de la bureaucratisation, des risques concernant la protection de la vie privée, etc. De plus, l'auteur souligne que la société a tendance à mettre en avant dans ses représentations symboliques, les réseaux sociaux, la diversité culturelle et enfin le développement d'un réseau universel qui va correspondre au développement d'Internet (qui commence à se démocratiser dans les années 1994 en France).

Les années 1995 voient apparaître réellement l'utilisation du terme de « société de l'information » qui devient mondial et qui tend à se répandre de plus en plus. Les infrastructures se développent et une priorité est donnée par les gouvernements pour développer les dispositifs techniques d'accès à cette « société de l'information ». Aujourd'hui, et pour Serge Proulx, la

²⁸ Blog de Serge Proulx : <http://sergeproulx.uqam.ca/> consulté le 26/01/12

société de l'information est une image utopique : « *Il s'agit d'une image du futur : c'est une anticipation de l'avenir, un horizon utopique qui, à force d'être répété, a eu tendance à être naturalisé dans les discours publics.* » (PROULX, 2008, p20).

Il semblerait selon lui que la société et ses instances aient construit une représentation symbolique centrale autour du terme d'information, et que son sens prendrait effet dans les sphères économiques et commerciales comme valeur fondamentale de notre société d'aujourd'hui. Or pour Proulx, il s'agit d'une construction imaginée et utopique utilisée par les pouvoirs en présence, afin de contrôler la société comme il l'illustre par exemple de l'écart technologique et numérique existant entre les pays développés et les pays sous-développés : « *En ce sens, ne peut-on dire que ces stratégies de transfert rapide constituent un bâillonnement de l'expression des forces démocratiques ? Dans certaines circonstances spécifiques, l'introduction des nouvelles technologies ne devrait-elle pas être retardée ou même annulée ?* » (PROULX, 2008, p21).

Pourquoi alors évoquer l'approche de la création de la société de l'information et de ses symboles utopiques selon Proulx ? Car on peut s'interroger sur les circonstances d'émergence des digital natives. Pourquoi avoir choisi de dissocier une catégorie d'individus nés dans des dates limitées, selon de présumées observations de pratiques numériques similaires ? Les digital natives ne pourraient-ils pas entrer dans l'imaginaire utopique des auteurs littéraires, des marketeurs et des gouvernements, comme une autre création symbolique issue de la « société de l'information » ?

2.2 Les digital natives sous l'angle de la communauté virtuelle

Pour Proulx, les pratiques numériques en ligne, dans certains contextes, peuvent générer des liens comme des exclusions. « *Il s'agit du lien qui les rattache symboliquement et socialement à la communauté et que l'utilisation du dispositif sociotechnique leur a permis d'imaginer.* » (PROULX dans PROULX, POISSANT, SENEAL, 2006 p23).

On va alors définir ce que l'on entend par « communauté virtuelle », puis nous nous intéresserons à sa relation vis-à-vis des digital natives. Pour Proulx, il est réducteur de définir uniquement les communautés virtuelles comme le rassemblement d'utilisateurs en ligne. En effet, il semblerait que l'utilisateur connecté puisse ne correspondre à aucune catégorie et il est intéressant pour chaque étude d'un groupe d'utilisateurs, de s'intéresser à ses particularités d'usages. En comparaison avec d'autres communautés existantes on va pouvoir tenter de dresser des classifications d'utilisateurs par « communautés virtuelles ».

Définir le terme de communauté virtuelle appelle à aborder la notion de « virtualité », qui auparavant opposée à celle de « l'actuel », renvoie aujourd'hui à un imaginaire technique et machiniste très fort. Comme l'expliquait Proulx à travers son étude sur la virtualité : « À cet égard, le constat de Fernback et Thompson (1995) est toujours d'actualité : « *La*

communauté virtuelle est encore un concept amorphe en raison du manque de modèles mentaux partagés sur ce que constitue exactement une communauté dans le cyberspace.» (PROULX, 2000). Proulx, en vient à définir d'une manière qu'il exprime lui-même de « minimaliste », la communauté virtuelle comme : « [...] le lien d'appartenance qui se constitue parmi les membres d'un ensemble donnée d'utilisateurs d'un espace de clavardage, d'une liste ou d'un forum de discussion, ces participants partageants des goûts, des valeurs, des intérêts et des objectifs communs, voir dans le meilleur des cas, un authentique projet collectif. » (PROULX, 2006).

Lorsqu'il évoque la force symbolique et réelle des communautés, il rappelle également qu'elles peuvent être initiatrices de construction d'identités politiques et de mobilisation sociale. Il s'intéresse alors à la force des communautés et notamment les communautés virtuelles quant au dépassement des limites « virtuelles » pour se diriger vers de la réalisation d'actions concrètes. Ainsi, un exemple récent pourrait illustrer ses propos : les révolutions arabes débutées en 2010 via les médias sociaux et les réseaux communautaires à travers le monde. Il s'intéresse alors au pouvoir de liberté véhiculé par internet et ses outils et les rapports, usages et limites de ce phénomène.

Avec l'intégration du terme « communauté » on peut se demander si les digital natives ne se composeraient pas plutôt de communautés d'utilisateurs ayant des âges plus ou moins similaires (catégorisation temporelle de à 1994) mais relevant de pratiques et d'usages numériques propre à des communautés influencées par le virtuel et relativement variable ? Pour cela, nous allons maintenant nous intéresser aux pratiques à proprement parler des digital natives, en comparaison des autres populations actives sur le net.

2.3 Mise en perspective des pratiques numériques des digital natives

L'étude de Kathryn Zickuhr, intitulée « *Generation 2010* » du Pew Research Center's Internet & American Life Project, fait office de deuxième étape d'observation, après une étude menée par le même centre de recherche en 2009, sur des résultats d'observations d'une population de 2252 individus, relative à leurs pratiques sur Internet.

En comparant les pratiques des utilisateurs selon leur âge, cette étude récente va nous permettre d'appréhender davantage qui sont ceux appelés « génération Y » et en quoi peuvent-ils, selon notre hypothèse de départ, ne représenter peut-être qu'uniquement différents individus appartenant à différentes communautés de pratiques virtuelles et non pas une génération à part entière ayant les mêmes pratiques homogènes.

Ainsi, et selon cette étude, il semblerait que la génération Y se rend en ligne pour principalement utiliser les réseaux sociaux, les messageries instantanées, écouter de la musique, jouer à des jeux en ligne, lire des blogs ou jouer dans des mondes virtuels. Les activités relevant d'une utilisation généralisée à l'ensemble de la population utilisant Internet sont alors : la

lecture des emails, les recherches d'informations, les recherches concernant des questions de santé, la lecture des actualités, l'achat de produits, les réservations de voyages, les opérations bancaires et enfin, l'utilisation pour effectuer des donations aux associations (ce qui prévaut pour les Etats Unis en matière de donation n'est peut-être pas applicable au cas français).

Cette étude souligne que depuis l'enquête auprès de cette même population, répartis par âge en 2009, on a observé un net rapprochement entre les pratiques des digital natives et celles des autres utilisateurs. C'est particulièrement un rapprochement concernant l'usage des réseaux sociaux et le visionnage de vidéos et de musiques en ligne. Par exemple, le pourcentage d'utilisateurs autres que la génération Y utilisant le web pour regarder des vidéos en ligne est passé de 52% en mai 2008, à 66% en mai 2010. De plus le pourcentage d'utilisateurs (non Y), utilisant Internet pour écouter de la musique en ligne est passé de 34% en 2004 à 51% en 2010.

On remarque que les écarts entre les pratiques sur Internet d'utilisateurs aux âges différents tendent à se réduire. L'étude n'a pas été reproduite après 2010 mais nous pouvons supposer que cette tendance ne va pas aller en s'affaiblissant, et que l'écart concernant les pratiques numériques entre les générations nées avant et les digital natives va avoir tendance à s'amoinrir de plus en plus.

Si ces différences entre usages de différentes catégories d'usagers, classées selon leur année de naissance tendent à s'amoinrir, alors on est en mesure de se demander si l'on doit réellement leur apposer des catégories de classification. Cette question d'une disparité d'usages numériques entre différents individus nés à des années différentes a été étudié et remise en question, tout comme l'a été la génération Y, quant à sa réelle existence. Les spécialistes de la question des usages numériques face aux classes d'âge dans notre société, ont appelé ces autres utilisateurs les digital immigrants. On va maintenant s'intéresser à cette catégorie d'utilisateurs, s'il s'avère que cela en soit une, à travers différents regards et analyses critiques.

2.4 L'appellation « digital immigrants » : regards critiques

« Just because many of today's youth are growing up in a society dripping with technology does not mean that they inherently know how to use it. They don't. Most of you have a better sense of how to get information from Google than the average youth. » (BOYD, 2009) ²⁹

Ceux que l'on va appeler les « digital immigrants » sont trop simplement représentés par les individus nés avant les digital natives (qui l'on s'entendra à dire à travers cette étude, qui sont nés entre et 1994). Le terme de « digital immigrant » a été employé pour la première fois par l'auteur à succès aux Etats-Unis Marc Prensky, et reste beaucoup critiqué aujourd'hui.

Danah Boyd n'est pas partisante d'une classification rigide entre la catégorie des digital natives et le reste des utilisateurs nés avant . Concernant la dénomination de « digital immigrants », beaucoup de spécialistes se sont

²⁹ <http://wp.nmc.org/future/ideas/danah-boyd/> consulté le 25/01/12

exprimés et les avis divergent. Nous allons tenter d'établir de manière objective, une présentation des différentes opinions et critiques des spécialistes sur ce terme.

Jamie Mc Kenzie, auteur et spécialiste de la question des digital natives est très critique quant à la catégorisation des individus selon « *ceux nés avant l'Ipod* » et les autres. Sur son site Internet « *From now on* »³⁰ créé depuis 1991, l'auteur critique la vision trop simpliste et sans fondement de certains, tendant à catégoriser les digital natives d'un côté et les digital immigrants de l'autre, et guidés par des études sur les jeunes en milieu scolaire. Mc Kenzie remet en cause la vision radicale de Prensky (vu précédemment). Il critique son approche consistant à séparer de manière drastique les individus selon leur date de naissance au détriment des autres générations et des anciennes méthodes d'apprentissage, vouées à l'ennui et au désintérêt : « *His proposition is simple-minded. He paints digital experience as wonderful and old ways as worthless.* » (MC KENZIE, 2007).

Au fil de son article, Mc Kenzie cherche à discréditer les propos de Marc Prensky en remettant en cause ses conclusions et les sources qu'il a pu utiliser afin de prouver ces théories. Prensky justifie l'idée d'un changement profond et psychologique des individus appelés digital natives du fait de leur confrontation au monde numérique depuis leur enfance. Il cite le « Dr Bruce D. Perry », qui, suite à des recherches sur le web, semble ne pas exister selon Mc Kenzie. Les exemples ne manquent pas et tout au long de son argumentation, Mc Kenzie déconstruit point par point les arguments avancés par Prensky.

La célébrité du Prensky aux Etats Unis et celle notamment, de ses logiciels éducatifs adaptés soit disant aux digital natives, nous laisse perplexe. Il semblerait que certains auteurs se permettent, sans fondements théorique et anthropologique réels, d'apporter leur opinion et leurs solutions sur le phénomène de la génération Y.

D'autres chercheurs, et notamment David White de l'Université d'Oxford ont étudié et relativisé le phénomène des digital natives en orientant leurs recherches sur les différents profils observés auprès des étudiants de the British Columbia Institute of Technologie, de 2010 à 2011.

Il semblerait selon cette étude³¹ que quatre catégorisations de profils d'étudiants de l'université étudiée sont possibles. Il y aurait d'un côté les « *Résistors* », refusant délibérément l'usage des technologies digitales et préférant l'écriture d'une lettre à un email. Selon l'étude, ils rejetteraient l'idée que leur âge puisse définir leurs pratiques : « *They are resentful of the idea that their age defines their digital literacy.* »³² On distinguerait ensuite les « *Cautious Users* », des utilisateurs attentifs aux problèmes de sécurité des données et de l'identité numérique, qui par choix, ne divulgueraient aucune information d'ordre privée sur le net et pour qui Facebook notamment, serait un simple outil de divertissement. Enfin, l'étude distingue les « *Instrumental Users* » des « *Integrators* ». D'un côté, les premiers seraient des utilisateurs conscients des dangers du numérique et des réseaux

³⁰ Consultable via le lien : <http://www.fno.org/nov07/nativism.html> et consulté le 27/01/12

³¹ Etude disponible via le lien suivant : <http://digitalleaders.ca/>, consulté le 27/01/12

³² Extraits de l'article « Understanding Digital Learners », consulté sur : <http://www.netgenskeptic.com/> le 25/01/2012

sociaux, mais intéressés toutefois par les avantages spécifiques qu'ils peuvent leur apporter (communautés virtuelles de jeux en ligne, de passionnés de photos...). D'un autre côté, la catégorie des « *Integrators* », importants utilisateurs d'appareils numériques et notamment de Smartphone, leur permettant de pallier au problème de la mobilité. Ils ne comprennent pas l'intérêt de garder une distance entre leur vie privée et leur vie en ligne.

L'intérêt du développement des résultats de cette étude, est de mettre en lumière la variété des pratiques et des usages que l'on associe aux digital natives. Catégoriser une population fait appel à de nombreux critères et facteurs externes qui vont influencer les résultats. On a constaté que même au sein de ceux qu'on appelle les digital natives, différentes classifications d'usages et des profils types sont apparus. Cette argument met davantage en cause la théorie d'une séparation entre les 'natives' d'un côté et les 'immigrants' de l'autre car on vient de voir qu'il n'existait pas deux groupes hétérogènes parfaitement distincts.

Dans un article intitulé « *The Net Generation, unplugged* » paru dans le magazine américain *The Economist* du 4 mars 2010, remettant également en cause l'existence de deux catégories de générations distinctes, l'auteur référence différents spécialistes de la question et confronte leurs opinions. Il évoque notamment les propos de Micheal Wesch, à l'initiative de l'intégration dans des classes de l'université de Kansas State University, des nouveaux médias à des fins pédagogiques. Pour Wesh, il semblerait que beaucoup de ses étudiants aient une connaissance superficielle des outils numériques proposés, et notamment en ce qui concerne leur utilisation à des fins politiques ou plus poussées (les outils numériques utilisés ne sont pas cités). Pour Sue Bennett, chercheuse à l'université de Wollongong (Australie), il y aurait autant de différences entre les 'natives' et les 'immigrants' que entre les 'natives' eux-mêmes : « [...] *there may be "as much variation within the digital native generation as between the generations* » (BENNETT, 2007 in BAYNE, ROSS, 2007).

A ajouter à cela, l'auteur réfute ici la théorie selon laquelle les digital natives, en partant de l'hypothèse qu'Internet et les médias sociaux permettent d'être plus informé et donc responsable de manière citoyenne, seraient de futurs citoyens avertis et aguerris. Il explique ici, qu'il existe selon lui de forte disparités notamment concernant la notion de "digital citizen" et de la relation entretenue par les digital natives envers la politique et l'engagement. Comme le soulignait Boyd, il est avant tout question de contexte et on ne peut généraliser les pratiques d'un groupe de jeunes à l'ensemble de la population étudiée.

Bayne et Ross (2007), dans : « *The 'digital native' and 'digital immigrant': a dangerous opposition* », cherchent à déconstruire la vision stéréotypée et souvent utilisée des digital natives contre les digital immigrants en proposant une série de contre arguments fondés sur des théories liées à l'éducation et à ses méthodes. Ils remettent ainsi en question l'utilisation de termes opposés tels que « *natives* » et « *immigrants* » et l'idée que dans ce genre d'opposition, il y a toujours un terme dominant et un dominé. Voici ici leur tableau de comparaison :

native	immigrant
student	teacher
fast	slow
young	old
future	past, or 'legacy'
multi-tasking	logical, serial thinking
image	text
playful	serious
looking forward	looking backward
digital	analogue
action	knowledge
constant connection	isolation

Ils ont dressé ici une liste de termes utilisés selon leur recherches, dans la littérature sur les digital natives. Comme on a pu le voir précédemment lors de l'approche des caractéristiques relatives à cette nouvelle génération, les adjectifs utilisés ont une connotation, il semblerait, plutôt positive : 'étudiant', 'jeune', 'multi-tâches', 'digital', 'action', etc. L'intérêt de ce tableau comparatif est qu'il va mettre en lumière l'opposition binaire appliquée à la catégorie opposée : celle des *immigrants*. On remarque alors que les adjectifs contraires/opposés à ceux des digital natives renvoient pour la plupart à des termes que l'on pourrait qualifier de plus 'péjoratifs' : le 'vieux', le 'lent', le 'passé', l'isolement', etc.

L'argument soulevé ici relève du caractère impossible, pour les 'immigrants' de faire face à cette catégorisation. D'un côté, ils sont nés 'immigrants' et selon les critères de détermination de ces catégories, ils ne deviendront jamais 'natives'. D'autre part, comme l'a explicité Presky dans ces discours et comme l'entendent certains auteurs sur la question, ils sont face à une certaine obligation de changer ou de toutefois s'adapter.

« *So this discourse has a paradox at its heart – a deeply essentialising vision of selfhood as determined by generational positioning (the 'immigrant' can never become 'native' – 'You and I are "digital immigrants" and we will never be as good at "digital" as they are' (Long 2005)) is promoted alongside an imperative to change, to engage with a technology-driven professional development agenda which 'demands nothing less than an entirely new worker identity' » (MC WILLIAM, 2002, p292 in BAYNE, ROSS, 2007).*

On vient de voir à travers ce premier chapitre ce que signifiait les termes de 'génération Y', de 'digital natives' ou encore celui controversé de 'digital immigrants'. On a vu que l'appellation même de 'digital natives' soulevait des controverses, notamment auprès de ceux qui soutiennent que les catégorisations lus dans les articles sur le sujet, manquent pour la plupart du temps de ressources théoriques, et d'observations approfondies. Nous avons pu percevoir que certes, il existait des similitudes d'usages numériques, relatives à une catégorie d'individus connectés. Cependant, la classification de ces individus selon leur année de naissance semble quelque peu simpliste. Comme Danah Boyd le souligne dans ces argumentations, on ne peut classer des acteurs dans une même catégorie sans prendre en compte des facteurs externes (économique, social, religieux, familial...). La question de la classification de ces individus actifs sur Internet soulève les opinions et crée des oppositions d'idées. Pour Marc Prensky, les digital natives sont dotés de capacités psychologiques et physiques leurs permettant d'être en adéquation parfaite avec les outils numériques d'aujourd'hui. Sa théorie, qualifiée par certains de trop simpliste est souvent citée et également critiquée. Pour Bayne et Ross, il a été intéressant de confronter les langages utilisés afin de décrire d'une part les digital immigrants et

d'autre part, les digital natives. Ils ont remarqué que les termes employés pour parler des 'natives' étaient relativement positifs, et par une opposition des adjectifs, renvoyait aux 'immigrants' la symbolique contraire (vieux – jeune, actif – passif). Ils ont également mis en avant l'utilisation marketing de ces phénomènes notamment concernant la vente de logiciels éducatifs pour 'digital natives' sous l'initiative de Marc Presky par exemple. Enfin, nous avons soulevé l'hypothèse suite à la l'approche utopique de la société de l'information de Proulx, que le phénomène de « génération Y » pourrait être assimilé à une construction utopique d'une société en recherche d'innovation et en questionnement.

Nous avons maintenant cerné ceux que nous appelons les digital natives ou « génération Y ». Nous allons maintenant nous intéresser à cette 'catégorie' face à ses relations et ses rapports dans la sphère professionnelle.

Chapitre 2 : Controverses autour des digital natives : de l'éducation au monde de l'entreprise

3. Déconstruction de l'utilisation du terme « génération Y »

On a vu précédemment que la notion même d'existence d'une génération aux pratiques homogènes pouvait être remise en cause par certains spécialistes de la question des digital natives. Pour Jean Noel Lafargue, invité à la rencontre organisée par Regard Sur Le Numérique (R.S.L.N) : « Digital native ou digital naïve ? » le vendredi 27 janvier à Paris, il n'existe pas de génération Y. Il soutient l'idée que les jeunes que l'on décrit sous l'appellation de génération née entre environ 1980 et 1994, ne seraient pas aussi doués en numérique qu'on ne le pense.³³ Mitchel Resnick, professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT) et directeur du laboratoire Lifelong Kindergarten, également invité à la rencontre, soutient la même théorie que Jean Noel Lafargue. Il explique ainsi qu'il est aujourd'hui de plus en plus commun d'entendre parler des digital natives en référence à une génération qui a grandi avec Internet et les téléphones portables et pour qui, leur utilisation semble naturelle. Ils seraient en effet très à l'aise pour écrire des messages via leur téléphone portable, et cela rapidement et raffoleraient de jeux en ligne, où leur capacité de compréhension et de jeux serait quasiment innée.

Cependant, l'idée soutenue ici est de se demander si ces digital natives sont aussi à l'aise lorsqu'il s'agit de créer un site Internet, de construire leur propre jeu en ligne ou encore de créer leur propre application pour smartphone : « *Although young people interact with digital media all of the time, few of them can create their own games, animations, or simulations. It's as if they can "read" but not "write".* »³⁴ C'est comme si ils savaient lire mais pas écrire. Cette traduction des propos de Mitchel Resnick illustre bien l'idée d'une prise en compte du degré de connaissance numérique recensé auprès des individus appartenant à la génération Y.

³³ Propos recueillis sur le site de RSLN : <http://www.rslnmag.fr/post/2012/01/20/Digital-native-ou-digital-naive-conference-education-design-.aspx> consulté le 31/01/12

³⁴ Invitation à la rencontre « Digital native ou digital naïve ? » Le 27 janvier Espace Gilles de Gennes Paris, présentation des participants : <http://www.actualitice.fr/evenements/digital-native-ou-digital-naive-le-27-janvier-espace-gilles-de-gennes-paris> consulté le 31/01/12

3.1. Les digital natives : des « amateurs » placés au rang « d'experts » ?

Bernard Stiegler, philosophe français et directeur de l'Institut de Recherche et d'Innovation (I.R.I) du Centre Georges Pompidou, a étudié la notion du terme « d'amateur » et notamment dans le cadre des amateurs d'arts lors d'une rencontre organisée par l'IRI le 22 janvier 2008 et par Jacqueline Lichtenstein. Nous allons ici tenter de comparer la vision de l'amateur selon Stiegler, avec celle d'une possible catégorie d'amateurs au sein de la génération Y.

On part ici de l'hypothèse qu'il n'existe pas de génération de digital natives naturellement et d'une manière homogène ; totalement en phase avec les outils numériques auprès desquels ils ont grandi. On va alors se demander si il pourrait s'agir d'une catégorie d'individus certes, relativement proches des nouvelles technologies, mais restant « amateurs » au sens où, seulement une faible partie d'entre-eux (pas la majorité), disposerait de capacité « d'experts » en matière de création numérique (site Internet, codage, création d'applications pour Smartphones, etc.).

Le terme « amateur » trouve son origine à l'Académie royale de peinture et de sculpture fondée en 1648, où un amateur désignait : « [...] ceux qui ne sont pas des artistes mais qui sont membres de l'académie et se signalent par leur amour des arts, par leur proximité avec les artistes. »³⁵ Désignant initialement uniquement les amateurs d'art, la signification d'amateur va petit à petit s'agrandir et désignera par la suite, non plus uniquement les non-artistes membres de l'académie, mais l'ensemble des individus sensibles à l'esthétisme et à l'art. Nous allons nous intéresser à la vision de Stiegler concernant la notion d'amateur rapportée au monde numérique d'aujourd'hui. Nous chercherons ainsi des réponses quant à notre hypothèse de départ, proposant de confronter les digital natives à une génération d'amateurs des nouvelles technologies.

Stiegler propose ainsi de confronter la théorie de l'amateur en art à celle de l'amateur en matière de pratiques culturelles, scientifiques, ou politiques, s'exprimant sur Internet ou via le mobile.³⁶ Pour le philosophe, il existe de nombreux acteurs aujourd'hui participant activement à « faire » le web (dont les digital natives). Ils participent en postant des vidéos, en créant du contenu sur Wikipédia ou encore en publiant des articles sur leur blog. Cependant, il s'est interrogé sur le clivage entre ceux qui « font le web » et ceux qui y participent en se posant la question d'une nouvelle séparation des acteurs du web par leurs pratiques de création ou de « passivité ». Il rappelle ainsi l'opposition entre « amateur » et « professionnel ». A l'heure où l'on évoque les termes de web collaboratif et où chacun peut être acteur et créateur de contenus en même temps, Stiegler se demande s'il persiste une réelle légitimité à la catégorisation des individus selon leurs pratiques :

³⁵ Site de l'IRI, Séminaire : "Les Figures de l'Amateur", sous la direction de Jacqueline Lichtenstein : <http://web.iri.centrepompidou.fr/fonds/seminaires/seminaire/detail/1> consulté le 31/01/12

³⁶ Site de l'IRI, Séminaire : "Politiques et technologies de l'Amateur": http://www.iri.centrepompidou.fr/evenement/politiques-et-technologies-de-lamateur/?lang=fr_fr consulté le 31/01/12

« De nombreux débats sur le «culte de l'amateur» (Andrew Keen) alimentent les billets de blogs et leurs commentaires. D'étranges néologismes ont été conçus pour typifier « ceux qui font le web » : Prosumer (Alvin Toffler), ProAm (Charles Leadbeater et Paul Miller), ou encore Produser (Axel Bruns). » (STIEGLER, 2008).

Il s'interroge sur la légitimité d'un tel partage entre « amateur » et « professionnel » à l'heure où ceux que l'on appelle les digital natives semblent maîtriser naturellement les outils numériques 2.0. Pour Andrew Keen, auteur de « *The cult of the Amateur* », la multiplicité de contenus publiés sur le web et leur qualité parfois médiocre, tendent à détruire lentement l'objectivité d'Internet. Les questionnements et les avis divergent en ce qui concerne les mutations liées au développement du web collaboratif et à ses répercussions sur la qualité des publications produites. Cependant, ce qui nous intéresse ici, est de savoir si les digital natives représentent une catégorie d'amateurs à part entière, participant depuis leur enfance au monde du web mais n'en percevant pas les plus profonds fonctionnements ? Sont-ils placés au rang « d'experts » par la société car ils sont nés dans le numérique ?

On va ainsi partir de l'hypothèse que au sein même de la catégorie des digital natives, il existerait différentes catégories d'utilisateurs ayant des pratiques différentes selon le milieu dans lequel ils évoluent. Dans cette optique, on se demande à quelles pratiques sont rattachés les groupes d'acteurs de la génération Y et quels sont les facteurs influant sur ces disparités de pratiques ?

On constate, au regard des données récoltées et après lecture de plusieurs études concernant les pratiques des digital natives sur Internet, qu'il existe des similitudes observées. Une série d'études publiées sur le site <http://eduscol.education.fr> effectuées en France et dans les pays anglo-saxons montre que l'usage d'Internet chez les jeunes se résume non exclusivement, à l'utilisation des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, MySpace, etc.) et également à une baisse de l'utilisation des blogs depuis 2007 (source PewResearch Publications). Ainsi, 14% des adolescents (12-17ans) déclarent tenir un blog fin 2009, contre 28% en 2006. De plus, 15% des jeunes adultes (18-29ans) déclarent tenir un blog, contre 24% en 2007.³⁷ En ce qui concerne les réseaux sociaux, ils connaissent une nette progression depuis 2007 : 73% des adolescents (12-17ans) affirment être membres d'un réseau social et 72% des jeunes adultes ont intégré les plateformes de socialisation (71% sur Facebook, 66% sur MySpace, 7% sur LinkedIn). Ces données datant de 2007 méritent d'être actualisées et confirmées face à la tendance actuelle en 2011/2012. N'ayant pu trouver de données concernant la production de site Internet en France selon l'âge des individus, nous allons partir du postulat que les digital natives, malgré leur utilisation importante des médias sociaux, ne sont pas tous concernés par cette homogénéité des pratiques. Ainsi, nous pouvons nous interroger sur l'existence d'une relative fracture numérique au sein de la catégorie des digital natives ?

³⁷ LENHART, A., PURCELL K., SMITH, A., ZICKUHR, K.: « *Social Media & Mobile Internet Use Among Teens and Young Adults* », Pew Internet & American Life Project February 3, 2010 : <http://pewresearch.org/pubs/1484/social-media-mobile-internet-use-teens-millennials-fewer-blog> consulté le 31/01/12

3.2. *Qu'est-ce qu'une fracture numérique ?*

Parler de fracture numérique renvoie à plusieurs définitions. En 2001, Castells définit la fracture numérique comme étant l'inégalité d'accès à Internet. La notion de fracture numérique apparaît pour la première fois à la fin des années 1990 aux Etats-Unis sous le nom de *digital divide*.

Selon l'OCDE, (Organisation de Coopération et de Développement Economique) elle désigne l'écart entre les individus, les foyers, les entreprises, les espaces géographiques ainsi que les différences socio-économiques concernant leurs opportunités d'accès aux technologies et d'usage d'Internet.³⁸ On peut également parler d'une fracture numérique du second degré. Celle-ci va s'atteler à décrire les inégalités non plus d'équipements techniques (car ces écarts ont tendance à se réduire du fait de la baisse des coûts des appareils électroniques). En 2002, Hargittai a ainsi été l'une des premières à parler de « fracture numérique au second degré » (second order digital divide) pour exprimer ce phénomène aussi appelé fracture numérique cognitive.³⁹ La notion de fracture cognitive est notamment utilisée dans le rapport vers les sociétés du savoir établi par l'UNESCO en 2005. Il propose aux dirigeants et chefs d'états d' « ouvrir la voie à une forme « intelligente » de développement humain et durable ». La fracture numérique de second degré va au-delà de l'aspect matériel mais est modérée par certains qui rappellent à la prudence. Même si elle mesure l'écart entre la façon dont les uns et les autres jugent d'une information donnée ou lui accordent une valeur, il peut aussi s'agir de diversité cognitive plus que de fracture.

Après avoir évoqué brièvement le terme de fracture numérique, interrogeons-nous sur la possible hypothèse d'existence d'une fracture numérique au sein des digital natives ?

Selon l'article extrait du blog Media Tech : « *Fracture numérique : le fossé culturel touche aussi les digital natives* »⁴⁰, il persisterait différentes sortes de fracture numérique, non plus relatives à la possession d'appareils technologiques mais concernant les usages liés à Internet. Les seniors seraient donc, selon l'article, toujours victimes d'un certain « fossé générationnel » relatif à leur capacité d'apprentissage du numérique (ils ne sont pas nés avec donc ils doivent se les accaparer). Cependant, et c'est ce qui va nous sembler intéressant ici, il semblerait que les jeunes souffriraient également de la fracture numérique. En effet, le milieu social des parents relatif au déterminisme social (Bourdieu), jouerait un rôle primordial dans la capacité futur de l'individu à maîtriser les outils numériques.

³⁸ Dossier de spécialisation « PNT de la ville de Rennes et la fracture numérique » 2011

³⁹ Alain Kiyindou, « Fracture numérique et justice sociale » : <http://www.certop.fr/DEL/spip.php?article1759> consulté le 31/01/12

⁴⁰ <http://mediatech.everydatalab.com/2012/01/fracture-num%C3%A9rique-3-le-foss%C3%A9-culturel-touche-aussi-les-digital-natives.html> consulté le 31/01/12

Bruno Devauchelle, dans son article : « *Ecole et numérique, fossé et ou fracture* », distingue deux catégories d'environnement numérique.⁴¹ D'une part, les influences pour le digital natif proviendraient de son Environnement Numérique Personnel qui correspondrait à : « [...] l'ensemble des moyens matériels auxquels un individu peut accéder ». D'un autre côté, son Environnement Numérique de Sociabilité (E.N.S) désignerait : « [...] la manière dont le développement social de l'individu s'effectue ». Par l'ENS, Devauchelle entend parler de la manière dont l'individu s'est construit autour des usages du numériques : en connaît-il toutes les fonctionnalités, quel est son usage d'Internet ? connaît-il les risques encourus, etc. Il semble signifier que tout d'abord, un déterminisme social influence l'individu sur son approche du numérique. Puis, dans le cadre du développement de sa sociabilité numérique, il va prendre des habitudes ou non, face à l'outil et développera des capacités plus ou moins variées vis-à-vis de cet outil.

Ainsi, selon Devauchelle, il s'agirait ici de la plus importante sorte de fracture qu'il peut aujourd'hui exister au sein de la génération des digital natives. Ce n'est plus des disparités de possessions des outils informatiques qui posent aujourd'hui problèmes, mais bien des disparités concernant les usages de ces outils. Comme on l'a vu précédemment, certains auteurs remettent en question la réelle capacité des digital natives à utiliser les outils numériques. Comme nous l'avons évoqué avec la notion d' « amateurs » et de « professionnels » du web 2.0, il existerait donc au sein même de la catégorie des digital natives, des fortes disparités d'usage d'Internet et des outils numériques.

⁴¹ Blog de Bruno Devauchelle : <http://www.brunodevauchelle.com/blog/?p=949> consulté le 31/01/12

3.3. Des digital natives non-usagers ?

Faire la distinction entre « non-usager volontaire » et « non-usager » pour des raisons externes (déterminisme social par exemple) est très importante dans le cas de l'étude de la fracture numérique. Il s'agit en effet de ne pas assimiler toutes les personnes en situation de non-usage à des personnes victimes d'inégalités que l'on peut rapporter à la fracture numérique. Les deux cas ne sont pas confondus. Certaines personnes ne disposent d'aucun matériel informatique ou ne souhaitent pas prendre de connexion Internet par choix. Ce choix peut être motivé par différents facteurs qui peuvent, ou non, s'ajouter les uns aux autres (la peur, le rejet des valeurs d'Internet, le sentiment d'être « fiché », la manque de temps ou d'intérêt).

Rogers, cité dans « *Les théories sur le non-usage des technologies de communication* » (JAURÉGUIBERRY 2010), a une vision très dichotomique de l'innovation et de profils types de diffuseurs ou non de cette innovation. Il y aurait ainsi et dans l'ordre : « [...] *les innovateurs, les adoptants, les précoces, la majorité précoce, la majorité tardive, et les retardataires* ». Nous allons nous intéresser aux retardataires c'est-à-dire, ceux les moins à même à adopter une technologie. Pour Rogers, ils représenteraient 16% des profils, et correspondraient à des individus incapables de comprendre le progrès mais qui finalement, sous entendraient une vision plutôt positive de l'innovation puisqu'ils finiraient par l'accepter tôt ou tard.

Sa vision quelque peu dichotomique du rapport machine/société a été critiquée notamment en ce qui concerne la capacité de renouvellement permanente que dispose la technique. En effet, ceux qui ont accepté une innovation ne vont peut être pas être en mesure d'accepter la suivante.

Dans de nombreuses études menées sur les pratiques des français et de l'Internet, on distingue les non-usagers par défaut. On s'attèle d'abord souvent à catégoriser les différentes catégories d'usagers puis, on classe ceux qui n'appartiennent à aucune catégorie comme les « non usagers ». On va ici, chercher à s'intéresser aux facteurs influençant ces « non-utilisateurs ». Derrière les disparités concernant l'accès aux outils numériques pour des raisons financières (problématique de l'accès), nous allons évoquer quels peuvent être les autres facteurs entrant en compte (inégalités d'usages et d'appropriation, (JAURÉGUIBERRY 2010).

Il ne s'agirait donc plus d'une inégalité en termes d'accès, mais d'une inégalité en termes de savoir-faire et de bénéfices d'usages. Selon Jauréguiberry, qui lui-même s'inspire d'études pour corroborer son propos : « *Selon les travaux, ce sont plutôt le capital culturel et scolaire, le savoir-faire et les compétences techniques ou le milieu social et les réseaux de sociabilité qui sont mis en avant au moment de mesurer les disparités discriminantes.* » (JAURÉGUIBERRY 2010). Broccorne et Valenduc (2009), cités par Jauréguiberry, distinguent même trois types de compétences influentes sur les pratiques des individus. Il s'agirait tout d'abord de compétences instrumentales, liées aux outils dont dispose l'utilisateur et la manipulation qu'il va en faire. Les compétences informationnelles renverraient quant à elles, aux capacités de l'utilisateur à traiter, évaluer, classer l'information récoltée. Enfin, les compétences

stratégiques seraient définies par la capacité de l'individu à donner du sens aux données récoltées dans un but d'amélioration de son quotidien, de sa mission initiale etc.

Ainsi comme le résume assez bien cette pensée de Jauréguiberry : « *Ce n'est pas parce qu'il y a accès qu'il y a usages équivalents et ce n'est pas parce qu'il y a usages qu'il y a appropriations également bénéfiques.* »

En résumé, de nombreuses théories cherchent à expliquer les facteurs entraînant les non-usagers à ne pas pratiquer les outils numériques. Pour certains, il serait même question d'une saturation de sollicitations informationnelles les amenant à renoncer volontairement à toute utilisation des technologies de la communication. Il s'agit cependant d'un phénomène minoritaire et parfois partiel.

Notre hypothèse de départ était que au sein de la catégorie des digital natives, il existe une fracture numérique. On a vu qu'il semble difficile de parler de fracture puisque certains individus s'écartent volontairement des outils technologiques. Cependant, on constate que les exclusions dû à des problématiques matérielles tendent à disparaître. Nous avons également repéré qu'il persiste un déterminisme social fort influençant les digital natives, non plus sur la possession ou non d'outils technologiques, mais sur les usages et les bénéfices qu'ils peuvent retirer de ces outils.

4. De la question de l'éducation vers celle de l'intégration en entreprise : l'exemple du Serious Game

On vient de voir que certains auteurs notamment Marc Prensky prônent la formation des jeunes générations par des méthodes d'apprentissages nouvelles axées autour du jeu et de la formation ludique. Notre étude à travers ce mémoire, se charge de connaître les répercussions et les usages des digital natives lorsqu'ils sont sur leur lieu de travail et ainsi confrontés aux techniques de management actuelles.

Dans ce questionnement vers de nouvelles possibilités d'apprentissage, s'inscrit le développement depuis 2005 en France des serious game, ou aussi appelés jeux sérieux. Les serious game sont développés dans différents champs d'applications comme le champ militaire, le domaine de la santé, du marketing, du management, etc.

Pour Julian Alvarez, actuellement responsable développement et recherche en serious game à la CCI Nord de France et dans sa thèse sur le sujet parue en 2007, un serious game est une : « [...] *application informatique, dont l'intention initiale est de combiner(...) à la fois des aspects sérieux (Serious) (...) avec des ressorts ludiques issus du jeu vidéo (Game). Une telle association, qui s'opère par l'implémentation d'un "scénario pédagogique", (...) a donc pour but de s'écarter du simple divertissement* ». Par ailleurs, pour l'Office Québécois de la langue française le jeu sérieux serait une : « [...] *œuvre audiovisuelle interactive et ludique dont le contenu est programmé et diffusé sur un support qui en permet l'affichage sur un écran, où le joueur contrôle l'action qui s'y déroule, à l'aide d'un périphérique de jeu, dans un but de divertissement ou de compétition.* »⁴²

Ainsi et comme le rappelle Sébastien Beck, directeur exécutif de Dæsign, une agence spécialisée dans la conception et le développement de serious game pour BNP Paribas, Renault, ou encore France Telecom : « *le jeu vidéo est resté pendant longtemps quelque chose de mal vu en France. Trop violent et réservé aux jeunes garçons* »⁴³.

Cependant on remarque que cette utilisation du jeu ludique dans le milieu de la formation professionnelle, de la communication ou même de l'évaluation des collaborateurs commence à se démocratiser. Le serious game répondrait-il aux nouvelles exigences des salariés « digital natives » sur le marché du travail ? C'est une hypothèse que nous allons chercher à vérifier, tout en dressant les limites des jeux sérieux.

En plein cœur de l'actualité, les jeux sérieux font l'objet d'un intérêt particulier auprès des grandes entreprises qui commencent à repenser leurs méthodes de formation et de management. Le 26 janvier 2012, un master Jeux vidéo et Média Interactifs de l'Ecole Nationale du Jeu Vidéo a été créé en collaboration avec l'université de La Rochelle.⁴⁴ Les chiffres sont éloquentes : « *66% des grands donneurs d'ordre européens disent vouloir intégrer les serious games dans leur formation d'ici 5 ans, 47% de taux de*

⁴² Site national de l'éducation www.eduscol.education.fr

⁴³ Article du Monde.fr : http://www.lemonde.fr/technologies/article/2009/07/27/le-jeu-video-nouvel-outil-de-management-et-de-communication_1220640_651865.html

⁴⁴ <http://www.jeux-serieux.fr/>

croissances estimé de 2010 à 2015 (GFK, 2010) et 17 millions d'euros investis dans un appel à projet sur les serious games par le ministère à l'économie numérique en 2009 en France ». ⁴⁵ Les serious game coûteraient environ 50 000 à 500 000 euros selon les fonctionnalités qui y sont développées.

Afin d'illustrer l'utilité d'un serious game, prenons exemple sur *Suez Ambassador*, un jeu sérieux, conçu pour communiquer sur l'organisation, les métiers et les enjeux du Groupe, auprès des nouveaux entrants de l'entreprise et ainsi de « développer leur fierté d'appartenir à Suez Environnement ». Le jeu se compose donc d'un scénario ludique impliquant la création d'un avatar, puis la réponse à des missions précises, permettant à l'utilisateur de remplir les objectifs et ainsi de comprendre les différents métiers du groupe (ex : les cycles de l'eau et des déchets). L'objectif est ainsi de développer un sentiment d'appartenance des utilisateurs au Groupe afin qu'ils en deviennent des « ambassadeurs ».

Autre exemple, le jeu sérieux lancé par AXA et visant à former les commerciaux à la vente. Ils doivent ainsi convaincre des clients virtuels tout en étant confrontés progressivement à des difficultés nouvelles leur imposant de revoir leur argumentaire commercial. Pour les initiateurs du jeu chez AXA, l'expérience se révèle très concluante puisqu'ils remarquent que les commerciaux osent davantage prendre des initiatives qui s'avèrent par la suite concluantes (réalisation de la mission virtuelle) plutôt que lors de confrontations simulée en face à face.

Les serious game se distinguent de la Simulation Assistée par Ordinateur (SAO). En effet : « [...] là où le *Serious Game* peut proposer une situation pédagogique adaptée, d'accompagnement, différenciée et souvent imaginaire, la SAO propose une situation pédagogique complexe, ponctuelle, laborieuse et réaliste. » (MANDART E. 2011). La différence entre ces deux méthodes d'apprentissage serait de l'ordre de l'univers créatif et ludique qui existerait dans les jeux sérieux et qui serait moins évident dans le cas de SAO. Les serious game s'inspireraient des jeux vidéo pour transmettre un contenu pédagogique tandis que la SAO serait le scénario pédagogique à elle seule.

4.1. Approche critique et relative du serious game

La thèse de Mandart sur les serious games cherche entre autre, à définir l'image diffusée par les jeux sérieux auprès des universitaires. Même si leur popularité tend à augmenter en France depuis 2005, Mandart souligne que ce qui peut faire défaut aux serious game serait leur appellation en elle-même. Le serious game selon Mandart, ferait appeler à un imaginaire populaire influant sur la mauvaise image qu'il peut transmettre. Selon lui, parler de serious game ne référerait pas à un outil professionnel sérieux notamment à l'inverse de la SAO. Ainsi, une analogie avec les SAO a été observée par Mandart lors de l'étude de l'image des serious game auprès des étudiants et des enseignants du campus de l'Université de Montréal. Sachant

⁴⁵ MANDART E.: « Le Serious Game sur le campus de l'Université de Montréal : analyse, utilisation et perspective » Étudiant HEC Montréal

qu'un serious game réutilise les techniques pédagogiques de la SAO alliées aux caractéristiques des jeux vidéo, on peut se demander si le serious game n'est pas seulement la continuité d'une SAO au contexte plus soigné ?

Afin de tenter de répondre à cette interrogation, demandons-nous quelles sont les particularités attribuées au serious game que nous ne retrouvons pas dans le cas de SAO. Selon Alvarez et grâce à sa thèse « *Du jeu vidéo au serious game* », on peut apporter une définition du jeu la plus formelle possible relative à : « *Un jeu est un système dans lequel les joueurs s'engagent dans un conflit artificiel, défini par des règles, il en résulte un résultat quantifiable.* » (ALVAREZ in ZIMMERMAN and SALEN, 2007 p 80). Toujours selon la thèse d'Alvarez, le jeu apparaîtrait détenir une part d'incertitude, selon Brougère : « [...] *le déroulement ne saurait être déterminé ni le résultat acquis préalablement, une certaine latitude dans la nécessité d'inventer étant obligatoirement laissée à l'initiative du joueur.* » (ALVAREZ p.115). Ainsi, l'intérêt d'un jeu résiderait en partie dans le caractère incertain de celui-ci. Dans l'exemple des serious game, le joueur doit faire preuve d'imagination afin de résoudre la mission. Il a à sa disposition un ensemble de moyens d'action qu'il peut choisir et appliquer selon sa perception de la mission, au fil du scénario pédagogique du jeu.

De plus, le serious game, par son assimilation partielle aux jeux vidéo, introduit la notion de « plaisir » relative à l'action de « jouer ». A l'inverse d'une SAO, le serious game s'inscrit dans un univers créatif et visuel riche, autour de scénarios complets aux missions travaillées. La notion de « plaisir » dans la pratique d'un serious game est à prendre en compte, et c'est peut être également un critère qui peut le discréditer en terme de sérieux professionnel, comme nous l'aborderons par la suite. Caillois, dans la thèse d'Alvarez, souligne clairement la notion de plaisir existante dans le jeu : « [...] *à la source du jeu, réside une liberté première, un besoin de détente et tout ensemble distraction et fantaisie. Cette liberté en est le moteur indispensable* ». (ALVAREZ p119). Par son assimilation aux jeux vidéo, le serious game apporterait deux attraits importants au joueur : le plaisir de jouer et l'incertitude du résultat qui l'amènerait à penser différentes stratégies et à améliorer sa réactivité face à un problème donné. Ainsi, il semblerait que le serious game se rattache davantage à une catégorie de jeux vidéo plutôt qu'à une catégorie d'outils pédagogiques. En effet, en conclusion de sa thèse, Alvarez soutient que les serious game ne sont pas une nouvelle catégorie d'application informatique mais appartiennent bien à l'univers des jeux vidéo, en représentant une catégorie, un genre de jeux vidéo.

La différence à apporter entre jeux vidéo et serious game serait de l'ordre du contexte dans lequel ils évoluent. Les serious game répondraient à des environnements culturel et pragmatique particuliers, lui apposant des missions d'ordre pédagogique et ludique. En résumé, le serious game serait une catégorie de jeux vidéo, répondant à une demande donnée d'ordre pédagogique.

4.2. L'émergence des Serious Games

Après avoir cerné à quelle catégorie appartenait les serious game, on peut maintenant s'interroger sur la raison de leur développement en France depuis 2005 et mettre en doute leurs apparents avantages.

De nombreux articles vantent les avantages des serious game comme outils pédagogique d'un nouveau genre, stimulants formateurs de la nouvelle génération de salariés entrée récemment sur le marché du travail en France. En effet, on peut d'ores et déjà dresser le parallèle suivant : l'expansion et le développement depuis environ 2005 des serious game en France correspond à, il semblerait, l'arrivée progressive et l'installation des digital natives sur le marché du travail. On peut déjà soulever la question de l'influence des digital natives dans le milieu professionnel face à l'émergence et au développement des serious game dans les grandes entreprises françaises.

Les avantages les plus récurrents assignés aux serious game sont de l'ordre d'une meilleure efficacité, permise grâce à une personnalisation de l'exercice (création d'un avatar, situations de jeux personnalisables, plusieurs choix stratégiques possibles). Pour l'agence Simlinx spécialisée dans la création de serious game et de solutions interactives à vocations professionnelles,⁴⁶ les jeux sérieux permettent aussi l'immersion totale du joueur dans la situation à laquelle il est confronté. Pour l'agence, c'est la garantie de l'obtention de meilleurs résultats grâce notamment à une excellente technique d'évaluation du candidat. De plus, les serious game permettraient de faire des économies grâce à la suppression du personnel de formation, remplacé ainsi par le logiciel. Cependant, Alvarez dans son étude sur les serious game rappelle que le jeu, à des fins pédagogiques, doit faire appel à la présence d'un « tuteur » afin que la fonction pédagogique du jeu soit optimisée.

Enfin, le serious game s'inscrirait dans la logique contextuelle du développement des technologies de l'information et de la communication et du développement des pratiques des usagers sur les outils numériques (tablettes, smartphone, etc). Pour Simlinx, Internet et les jeux vidéo faisant aujourd'hui parties des pratiques quotidiennes d'une majorité de français, il est important d'y être également présent dans une logique d'apprentissage plus professionnelle.

On peut bien entendu relativiser ce discours commercial en se posant certaines questions. Comment, lors de l'utilisation d'un serious game à des fins pédagogiques en entreprise, pallier aux inégalités de savoirs face à l'outil numérique ?

On peut ainsi supposer que les salariés d'une même entreprise soumis à l'exercice d'un serious game, ne sont pas tous sur un pied d'égalité concernant le fonctionnement d'un jeu, type « jeu vidéo ». De plus, il peut sembler difficile pour une personne en difficulté devant l'outil, de devoir poser des questions à un référent pédagogique, de peur d'être catégorisée comme « inapte » par les autres joueurs. La fonction « efficacité » attribuée aux serious game n'est donc pas vérifiable à chaque fois, puisque le salarié en difficulté devant le jeu peut être en mesure de ressentir un certain frein à son utilisation. Cela peut, à long terme, entraîner des « blocages » et être ainsi contre-productif.

⁴⁶ Lien vers le site : <http://www.simlinx.com>

De plus, on a vu précédemment et à l'encontre de la théorie de Marc Prensky sur l'homogénéité des connaissances des digital natives en matière de numérique, que certains individus de la nouvelle génération n'étaient pas ou relativement peu aptes à utiliser les nouvelles technologies. On peut ainsi soulever la question du développement en entreprises des serious game. Vont-ils créer des disparités visibles entre les connaisseurs et les non-connaisseurs de jeux vidéo ? Les salariés toutes catégories d'âges confondus, sont ils prêt à être former sur un outil aussi nouveau, et notamment dans le cas où ils n'ont jamais été réellement confronté à ce type d'outil auparavant ?

On peut également se demander si l'apprentissage issu des serious game est d'une qualité égale à celui des méthodes plus traditionnelles ? Dans son ouvrage « *Prendre soin de la jeunesse et des générations* » Bernard Stiegler pose la question de l'attention de l'enfant lors de l'apprentissage. Selon lui, un enfant élevé dans un milieu « toxique » c'est-à-dire un environnement où l'individu est constamment sollicité de manière visuelle, auditive, entrainerait des troubles de la concentration « profonde ». Stiegler compare ainsi la lecture d'un livre au visionnage d'un écran et en dresse des différences. Lors de la lecture d'un support papier, c'est l'individu qui va chercher l'information et qui est en mesure de la traduire. Dans le cas de l'écran, l'individu reçoit l'information grâce à l'outil technique directement. Pour Stiegler, directeur de l'Institut de Recherche et d'Innovation, il semble évident de ne pas rejeter les avantages et les opportunités offertes par les nouvelles technologies, mais bien de pouvoir les adapter et les transformer afin d'en extraire les avantages intelligents pour le développement des méthodes éducatives.

Pour résumer, on peut s'interroger sur différentes limites apposées aux serious game. D'un part, ils soulèvent la question de l'hétérogénéité des savoirs « numériques » en entreprise dans un contexte professionnel où différentes générations sont mixées entre elles et doivent travailler ensemble. Cette hétérogénéité des connaissances peut limiter l'efficacité et la rentabilité de l'exploitation des jeux sérieux en tant qu'outils de formation ou de communication.

De plus, comme l'a souligné Stiegler quant à la question de l'attention des individus lors des phases d'apprentissage, il se peut qu'un environnement trop « stimulant » visuellement et auditivement pallie à la capacité d'attention de l'élève. Alors que l'apprentissage par la formation en face à face ou grâce à des ouvrages implique la prise de note, dans le cas des serious game, c'est l'outil numérique qui va s'imposer à l'individu. On peut ainsi se poser la question de la qualité de l'enseignement apportée par les serious game et notamment, face à des catégories d'individus plus ou moins réceptifs car hétérogènes.

On a constaté que le développement et l'explosion des serious game correspond, il semblerait, à l'arrivée progressive des digital natives sur le marché du travail. On peut aller plus loin en soumettant l'hypothèse que l'utilisation progressive des jeux sérieux en entreprise soit corrélée avec l'arrivée de la génération digitale. Alors que nous allons nous interroger par la suite sur les techniques de management utilisées auprès des digital natives

en entreprise aujourd'hui, on peut supposer que l'utilisation des serious game est peut être du à l'influence des digital natives.

Chapitre 3 : Mise en perspective du phénomène des digital natives en entreprise

On vient de voir qu'il existait des disparités au sein même de la catégorie de ceux qu'on appelle « digital natives ». Ces disparités tendent à laisser penser qu'il n'existe pas de réelle homogénéité auprès des individus nés de 1980 à 1994 concernant leurs usages des technologies et leurs pratiques sur Internet. On va maintenant s'intéresser aux digital natives lorsqu'ils sont confrontés au milieu professionnel et notamment, on va questionner la possibilité d'influence de ces « jeunes adultes », sur les méthodes de management utilisées en entreprise aujourd'hui via les avis, les stéréotypes et les observations des managers et des salariés.

5. Du e-management aux discours sur les digital natives

Lorsque l'on évoque le terme de « management », de nombreuses définitions apparaissent. Parler de gestion des organisations en tant que « science de la gestion » ou « science du management » remonte à quelques décennies, sous l'émergence, selon Pierre Tabatoni, un des principaux fondateurs des sciences de la gestion en France (1923-2006) « [...] d'une évolution historique des sociétés, l'expression d'une demande plus ou moins explicite et enfin les initiatives de certains acteurs pour répondre à cette demande. ».⁴⁷ Généralisée et devenue aujourd'hui une véritable science enseignée, le management tend à évoluer avec les mutations que connaît la société.

La globalisation des technologies de l'information en entreprise, couplée au développement d'Internet dans la sphère privée et publique, on amené les organisations à employer peu à peu, le terme d'e-management. En effet, par le « e », s'installe dans l'imaginaire collectif, les symboles et les bienfaits d'une technologie aux allures libératrices, pouvant permettre à l'entreprise d'optimiser les possibilités communicationnelles avec le monde qui l'entoure. Dans ce processus de « dématérialisation » (COQUEREL, p13 dans KALIKA), l'entreprise s'interroge sur la manière dont se construit cette transformation auprès des salariés, des partenaires et de l'ensemble des acteurs qui gravitent autour d'elle.

Avant d'aborder la définition de l'e-management, il semble intéressant de rappeler que le management correspond à : « [...] un ensemble de quatre processus alimentés par un système d'information : processus de finalisation des objectifs de l'entreprise, processus d'organisation, processus d'animation des hommes et processus de contrôle ». (KALIKA, p27) Le système d'information a une vocation primordiale dans l'élaboration et le développement du système de gestion de l'entreprise puisqu'il en est le vecteur premier. On comprend ainsi que le management a

⁴⁷ Article de Roland PEREZ : « Pierre TABATONI et le management », consulté le 20/02/12 via le lien : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-11-page-15.htm>

pour mission de veiller au bon fonctionnement de l'entreprise en conciliant la gestion des différents acteurs, la réalisation des objectifs, le contrôle des pratiques, le tout, dans une volonté globale de bon fonctionnement du système organisationnel de l'entreprise.

Ainsi, l'arrivée des technologies de l'information et de la communication dans l'organisation transforme les techniques de management en une nouvelle forme de management que l'on peut appeler « e-management ». Ainsi, selon l'ouvrage « *Le e-management, quelles transformations pour l'entreprise ?* », celui-ci est décrit comme : « [...] un ensemble de processus alimentés par un système d'information reposant sur les technologies électroniques du traitement de l'information. Il se caractérise par des processus modifiés par les technologies électroniques et donc par des compétences modifiés ». (KALIKA, p31) L'arrivée en entreprise des technologies de l'information et de la communication a bouleversé les pratiques managériales antérieures car elles nécessitent de nouvelles connaissances de la part des salariés.

Cependant, qu'en est-il lorsque les nouveaux entrants dans l'entreprise (nés dans la catégorie des digital natives) s'emparent des outils déjà installés et se confrontent aux méthodes de management appliquées ? On va ainsi s'intéresser au regard des managers sur la génération digitale, au travers diverses sources puis nous adopterons un regard critique sur celles-ci.

Craints, attendus, générant la plupart du temps un questionnement de la part des managers et des autres salariés de l'entreprise, les digital natives amènent les directions d'organisations à se poser des questions, voire à mettre en doute les méthodes de management traditionnelles. Les discours stéréotypés sur les digital natifs ne se comptent plus (Prensky par exemple). Nous allons tout d'abord dresser une typologie des discours et des traits de comportements les plus souvent entendus de la part des organisations face aux digital natives, puis nous effectuerons une remise en question théorique de ces points de vues.

5.1. Typologie des discours entendus

Diverses sources sur Internet ou au travers d'ouvrages, nous donnent un aperçu général de ce qui « se dit » sur les digital natives en manière de management et de manière de travailler. « *Optimistes et dotés d'une forte confiance en eux, ils ont un véritable esprit d'équipe* » nous indique le *Journal du net*.⁴⁸ Les exemples ne manquent pas et peuvent parfois se recouper : « *En entreprise, ils ont besoin d'être valorisés en permanence et ce dès leur arrivée. Ainsi, ils n'attachent pas d'importance à la hiérarchie et s'attendent à être autonome et reconnu dès le début de leur carrière* ». Ils auraient donc confiance en eux mais auraient besoin d'être valorisés en permanence à leur entrée en entreprise ?

De nombreux articles publiés sur divers sites Internet traitent des digital natives et il est difficile de trouver la part de vérité dans ces différents témoignages. Ainsi, et selon un reportage mené par le Journal du Net, il semblerait que les natifs digitaux aient besoin d'être en accord avec leurs valeurs dans la réalisation de leurs missions. Ils ne pourraient travailler dans une compagnie allant à l'encontre de leurs idéaux. Bien entendu, nous prenons toutes ces informations avec des pincettes puisqu'elles ne répondent pas à de véritables études poussées sur la génération, mais plutôt à des clichés, des images publiques qui circulent aujourd'hui sur la toile. Peut-on réellement aujourd'hui, affirmer que tous les individus issus de la génération Y refuseraient de travailler dans une entreprise allant à l'encontre de leurs valeurs ? Dans le contexte actuel de crise économique, ces propos peuvent être logiquement mis en doute. De plus, il semblerait que les managers doivent mettre en place un management à court et moyen terme car ils n'auraient aucune visibilité sur des périodes plus longues, auprès d'une génération « mouvante » pour qui, l'entreprise ne rime pas avec une carrière à long terme.

Nous allons confronter plus tard ces propos à des données chiffrées cependant, cela nous permet de percevoir ce qui se dit actuellement sur Internet au sujet des digital natives. Nous pouvons alors dresser les contours de ce que le grand public et les internautes rapidement informés, peuvent penser de cette génération. L'axe est donné. Les managers, s'ils veulent « s'adapter » à cette génération nouvelle arrivant progressivement sur le marché du travail, doivent adopter un management à court ou moyen terme, auprès de petites équipes et sur des projets bien ciblés. C'est, il semblerait, ce à quoi les digital natives seraient le plus en phase et seraient donc les plus à même à réussir de manière optimale.

En ce qui concerne les outils 2.0 introduit de plus en plus en entreprise (comme nous le verrons en détail dans une deuxième partie), les digital natives y seraient très réceptifs. Ainsi, selon Normann Hodara, Directeur des Opérations Ile de France, Groupe GFI (Informatique), les Y devraient travailler avec des outils dits « collaboratifs » afin d'être pleinement efficace.

Une multitude d'affirmations, de suppositions, d'idées émulent des articles disponibles sur Internet au sujet de natifs digitaux. Nous allons maintenant

⁴⁸ Article : « *Comment manager la génération Y* » consulté le 21/02/12 via <http://portail-des-pme.fr/rh/2134-comment-manager-la-generation-y-le-point-de-vue-dune-ssii>

tenter de catégoriser ces propos (bruts). Ainsi, d'un côté, nous observons un discours des managers eux-mêmes, confrontés en temps réel à la génération Y et d'un autre côté, les discours des salariés eux-mêmes (autres que les digital natives) travaillant et étant confrontés au quotidien à ces « nouveaux salariés ». Il nous faut cependant ne pas confondre les discours des managers réellement confrontés aux digitaux en organisations avec le discours commercial des agences de conseil et des consultants en management, vendant des observations et des solutions préconçues pour la génération Y.

Quelle est alors la vision managériale en organisation et quelle est celle des directions RH ? Pour y répondre, nous allons nous baser sur les différents témoignages de managers recueillis par Julien Pouget, spécialiste de la génération Y et blogueur.⁴⁹ Ces propos datent de 2009 et ont été recueillis lors du congrès RH rassemblant tous les spécialistes des Ressources Humaines⁵⁰. Nous pouvons émettre des doutes quant à leur entière véracité aujourd'hui, mais nous partirons de cette base pour ensuite y apposer une vision plus critique. Ainsi, selon François de Wazières, à la direction Internationale du Recrutement de L'Oréal, les digital natives vont permettre à l'entreprise d'atteindre un niveau sans précédent. Pour le recruteur, ils jouissent de qualités telles que : « [...] l'optimisme, la résilience, le désir international, la passion pour la communication, ou encore l'Internet [...] », qui permettront à l'entreprise à laquelle ils appartiennent, de décupler ses possibilités et d'imposer un nouveau modèle organisationnel en phase avec le monde futur.

Pour Gino Andretta, DRH au sein du groupe Club Méditerranée, les digital natives sont également prometteurs de nombreuses opportunités de changements et de reconfigurations organisationnelles : « *Ils ont besoin de travailler en groupe, ils sont novateurs. Ils produisent et adorent ça.* » Au côté novateur et à la passion d'Internet que l'on assimile souvent aux digitaux, s'ajoute l'aspect paradoxal qui semble également caractériser cette génération. Ainsi, selon Yves Desjacques, DRH du groupe Casino, ils sont paradoxales car individualistes d'un côté et en recherche de reconnaissance par leur entreprise de l'autre. Ils sont individualistes mais appartiennent à toutes sortes de communautés virtuelles. Ainsi, selon ces propres propos : « *Cette génération pose ses conditions et attend beaucoup en termes de reconnaissance et de qualité de vie. Elle veut que l'entreprise lui apporte des solutions individuelles, notamment en matière d'évolution professionnelle* ». Il semblerait que les natifs digitaux inspirent et font peur en même temps. Car ils seraient « paradoxales », en recherche du bonheur, de la réussite professionnelle et de la reconnaissance, tout restant très individualiste.

Nous allons maintenant confronter ces propos à ceux recueillis lors d'une rencontre organisée par la fondation ADN⁵¹ (*Action Durable et Novatrice*) sur la question de la « génération Y ». Ainsi, au milieu du débat (vidéo disponible sur le site de l'ADN), est invité « un jeune » de la génération Y à venir témoigner sur son quotidien professionnel. Il commence ainsi : « *Cela*

⁴⁹ Blog de Julien Pouget consulté le 21/02/12 (<http://lagenerationy.com>)

⁵⁰ Lien vers le site du congrès RH : <http://www.congreshr.com/> consulté le 21/01/12

⁵¹ Lien vers le site de la fondation : <http://www.fondation-adn.org/ADN-qui-sommes-nous.html> consulté le 21/01/12

fait trois mois que je travaille dans la même boîte et je commence à trouver le temps long. » Des rires fusent dans la salle, serait-on face à un des clichés associé aux digital natives ? Par la suite, Catherine Glée-Vermande, maître de conférences en Sciences de Gestion intervient en dressant les attentes des digital natives en matière de vie professionnelle : « *Ils sont en attente de quête de sens, de responsabilité et d'autonomie* ». Pour Jules Henri Gavetti, président et créateur d'Ikoula (une entreprise du web spécialisée dans l'hébergement informatique), la génération Y représente : « *[...] une génération avec ses codes, qui est fortement interconnectée [...] qui a besoin aussi de challenges personnels avec une vision de l'implication de ses challenges dans le groupe* ».

Ces différents témoignages soulignent les remarques que nous avons évoquées plus haut au sujet des digital natives. Il semblerait qu'ils soient en recherche de sens dans la mission ou le poste qu'ils vont occuper. Ils veulent accéder aux responsabilités rapidement mais expriment également l'envie de changement comme le souligne le jeune interrogé, qui depuis 3 mois dans une entreprise, commence à trouver le temps long.

Nous avons ainsi pu établir via différents témoignages du web, quels pouvait être les discours et les avis diffusés sur la génération Y au travail. Nous allons maintenant nous intéresser à ce que les salariés n'appartenant pas aux digitaux, pensent de ceux-ci. Ainsi, il semblerait, selon une enquête IPSOS⁵² publiée en novembre 2011, que les salariés d'une entreprise jugent les Y plus durement que les managers. Les salariés interrogés verraient plutôt mal ces nouveaux arrivants : « *55% d'entre eux considèrent qu'ils sont plus ambitieux que les autres, et 58% qu'ils sont plus individualistes* ». (IPSOS) Et ce n'est pas tout, un peu moins de la majorité des salariés jugent leurs cadets moins efficaces et moins motivés : « *[...] 44% qu'ils sont moins enthousiastes et 44% qu'ils sont même moins polyvalents* ». La polyvalence souvent associée aux digitaux ne semblent pas faire l'unanimité auprès des salariés des autres générations. Le caractère individualiste semble à l'inverse confirmé car ils sont 57% à reprocher aux jeunes Y leur difficulté à adhérer à la culture et aux objectifs de leur entreprise (contre 46% des chefs d'entreprise). Les digital natives seraient donc, aux yeux de leurs collègues générationnels, volatiles, puisqu'ils sont 58% à penser qu'il est difficile de les garder au sein de l'entreprise (contre 42% des chefs d'entreprise).

Nous venons de voir de manière non-exhaustive, les discours, images et représentations circulants sur le web autour du comportement et des attentes des digital natives en entreprise. Cependant nous pouvons relativiser ces propos. Ainsi, selon 65% des chefs d'entreprise, les natifs digitaux ne constituent pas une génération particulière : « *Seuls 35% des chefs d'entreprise et 36% des salariés ont le sentiment que les moins de 30 ans constituent une génération vraiment particulière dont les besoins et les attentes professionnelles coïncident plus difficilement avec le mode de fonctionnement actuel de l'entreprise* ». (IPSOS) Il semblerait donc que pour 65% des chefs d'entreprise, la génération Y ne nécessiterait aucune modification ou évolution des méthodes de management puisqu'elle ne représenterait pas une « *génération vraiment particulière* ». Nous soulignons ici la question du management des générations Y qui semble rester l'apanage uniquement de certains, puisque l'existence même d'une

⁵² Enquête IPSOS/Logica pour le CECL, novembre 2011

génération digitale est parfois remise en cause. On peut se demander si il s'agit là d'un choix délibéré, visant à ne pas prendre en compte cette nouvelle génération et son entrée en entreprise, ou bien, est-ce seulement un retard de prise de conscience de la part des dirigeants d'organisations ?

6. Les digital natives et l'exemple du modèle Google

On vient de voir, au travers différentes approches et avis des managers et salariés des entreprises sur les digital natives, que ceux-ci semblent en recherche d'un emploi valorisant, où ils disposeraient d'une capacité de progression, d'une reconnaissance et d'une certaine indépendance dans leurs missions à court terme. Nous allons maintenant tenter un rapprochement entre le management innovant employé par l'entreprise Google auprès de ses salariés, et les attentes générales et « annoncées » de la génération Y.

6.1. Le management « à la Google »

Nous allons tenter de discerner des pistes de réflexion concernant une nouvelle sorte de management séduisant les digitaux. En effet, depuis sa création et suite au développement fulgurant que l'entreprise connaît, on peut se demander quelles sont les stratégies managériales qui réussissent et qui séduisent les jeunes (Google reçoit plus de 500 000 candidatures par an), pouvant être une source d'inspiration, et voire même, un éclairage pour certaines entreprises. Dans quelles conditions ce type de gestion peut fonctionner ? Peut-on appliquer ce type de management à l'ensemble d'une population de travail, à toutes les entreprises ?

Certaines entreprises poussent plus loin leur vision managériale de l'organisation en la repensant sous un tout autre angle. Google, élue troisième entreprise la plus prisée des jeunes diplômés sortant d'écoles de commerce ou d'ingénieurs (derrière LVMH et L'Oréal),⁵³ séduit par ses valeurs et sa réputation d'entreprise innovante. Avec le fameux slogan : « *Google seeks to hire only the best*⁵⁴ », Google a mis en place, outre un modèle d'entreprise nouveau (structure tricéphale comprenant trois dirigeants), mais également, un type de management différent des modèles classiques.

Henri Fayol, l'un des pères fondateur du management disait : « *Une structure hiérarchique n'est vraiment efficace que si l'on y trouve un manager pour au plus 7 salariés* » (GIRARD, 2006, p107). Il semblerait que les petites équipes seraient plus efficaces. Chez Google, il existe un manager pour quatorze salariés (la moyenne serait d'environ un manager pour 100 salariés). En effet, comme l'indique Marissa Mayer, vice présidente et porte parole chez Google : « *Dans une entreprise en croissance très rapide, la qualité de la fonction recrutement est déterminante. Si l'on ne veut pas que les performances diminuent rapidement, il faut éviter que la hausse des effectifs rime avec la dégradation du capital humain.* » (GIRARD, 2006 p64)

L'axe est donné : Google cherche à embaucher les meilleurs grâce à un fort investissement en ce qui concerne le recrutement de ses salariés. De ce point de vue, il semblerait que le recrutement représente un enjeu déterminant permettant à l'entreprise de garder continuellement un niveau d'excellence certain, grâce à un renouvellement toujours optimal de son capital humain. Marissa Mayer insiste également sur l'action d'embaucher des recruteurs d'un niveau A (le niveau le plus élevé) afin que ceux-ci recrutent à leur tour des candidats de niveau A. A l'inverse, un recruteur de niveau B va avoir tendance à recruter des candidats de niveau B ou C. Ainsi, avec un chiffre d'affaire de 29,3 milliards de dollars⁵⁵ et un effectif mondial de 24 000 salariés en 2010 (augmenté de 6000 nouveaux employés en 2011), la réussite du modèle Google n'est plus à prouver. La mise en place d'un management efficace, axé notamment autour d'une liberté donnée à ses employés pour réaliser des développements autres que leurs missions

⁵³ Article de L'express.fr « Ces entreprises qui font rêver les jeunes diplômés » Par [Caroline Politi](#), publié le 14/04/2010 et consulté le 27/02/12 via le lien : http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/ces-entreprises-qui-ont-rever-les-jeunes-diplomes_884538.html

⁵⁴ Traduction de l'anglais : « Chercher à engager uniquement les meilleurs »

⁵⁵ http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/google-et-les-annees-eric-schmidt_247437.html

principales (80 % du temps de travail des ingénieurs Google est consacré à la réalisation de leurs missions et les 20% restant, leurs sont réservés pour la recherche et le développement de projets innovants et personnalisés). Ce type de management axé sur la liberté de gestion du temps, la confiance accordée aux employés et l'importance de l'innovation n'est pas sans défauts, mais a permis à Google d'attirer et de conserver un personnel de grande qualité dans une industrie souffrant d'un fort *turn over* (20% environ).

Henri Fayol, dans son étude sur l'optimisation du travail en organisation, cherchait à diminuer le coût de revient de la production en s'attachant à l'organisation de la production sur le poste de travail. Avec l'exemple des mineurs, il a cherché à repenser et comparer les diverses organisations possibles du travail en recherchant à mettre en valeur de manière productive, les compétences de chaque mineur⁵⁶. Dans l'exemple du modèle de Google, chaque ingénieur reçoit plusieurs missions à mener à bien, mais dispose également de 20% de son temps pour effectuer d'autres projets mettant en jeu ses compétences personnelles et son sens de l'innovation.

Cette méthode n'est pas sans conséquences puisque d'autres organisations ont tenté l'expérience comme la jeune entreprise bruxelloise Softkinetic⁵⁷ (production de logiciels et d'applications virtuelles). Elle s'est ainsi inspirée du modèle Google en laissant 20% du temps de travail de ses employés à l'innovation : « *A la base c'est partie d'un besoin* » exprime Michel Tombroff, CEO de la compagnie. En effet, le secteur d'activité des logiciels nécessite beaucoup de créativité. L'idée est ainsi de laisser aux personnes le temps de développer et de travailler sur des projets innovants et leur tenant à cœur sur un temps donné (trois semaines de travail et une semaine de développement personnel), le tout, surveillé par un outil informatique mis en place par Softkinetic. Pour Michel Tombroff, cette méthode fonctionne et a permis à l'entreprise de connaître un développement international et rapide en seulement un an et demi. Cependant, il reste difficile de quantifier le retour sur investissement et il est important de rappeler que cette méthodologie nécessite une réelle discipline et des compétences certaines chez chaque employé.

Cependant, on peut se demander si ce modèle de management laissant du temps au développement personnel de projets peut être applicable à d'autres entreprises ? Il semblerait comme le remarque Girard dans son ouvrage sur le modèle Google, que plus une entreprise grandit et plus elle devient bureaucratique et se doit d'être calibrée méticuleusement et de manière normalisée. La croissance pousserait d'une manière naturelle et classique à la normalisation des pratiques professionnelles ce qui remettrait en cause le modèle innovant mis en place par Google. En effet, l'augmentation des effectifs va rendre plus difficile la coordination informelle rendant les petites organisations si efficaces et réactives. Il semblerait alors qu'une grande entreprise ne puisse plus suivre ce modèle et doive ainsi subir des restrictions et une normalisation de ces processus d'organisation. Ainsi comme l'explique Marissa Mayer, la multitude de propositions de projets

⁵⁶ Alternatives Economiques, en Ligne, 13/03/2007 lien : http://www.prospective-foresight.com/IMG/pdf/Article_sur_Fayol_-_Marc_Mousli.pdf consulté le 27/02/12

⁵⁷ Vidéo disponible sur via le lien : http://www.dailymotion.com/video/x8pfpo_softkinetic-Insou-nous-somme-inspi_news

via les 20% réservés à l'innovation peut être, à un moment donné, non-productive puisque : « [...] *l'augmentation des effectifs multiplie presque mécaniquement le nombre de projets de recherche [...] je dois de plus en plus souvent dire non.* » (GIRARD, p119)

Classée troisième par les écoles de commerce et d'ingénieurs au rang d'entreprise où ils souhaiteraient être embauchés, Google et ses méthodes de management innovantes fait toujours rêver les jeunes diplômés. On peut établir un parallèle entre le management de Google et les attentes professionnelles des digital natives soulignées plus haut. Notre analyse va nous permettre à terme, de pouvoir mieux comprendre ceux qu'on appelle les natifs digitaux et leur relation au monde professionnel, tout en remettant en cause, les stéréotypes et les discours entendus sur le net à leur sujet. On a évoqué précédemment qu'ils tendaient à un emploi correspondant à leurs valeurs, où ils seraient reconnus et où des missions leurs seraient rapidement confiées. Ils seraient également perçus comme susceptible à la hiérarchie dans le sens où ils ne se soucieraient pas de manière rigide au processus formel de prise de décision, mais au contraire, seraient en mesure de brûler les étapes hiérarchiques.

Google, par son modèle de management, a su créer un monde quelque peu « utopique » mais efficace de travail, dans lequel chaque salarié dispose d'un temps à gérer afin de mener à bien ses missions. De nombreux avantages lui sont conférés (stock-options, salle de sport, etc.) et ses compétences personnelles peuvent-être récompensées rapidement, si il mène à bien un projet innovant durant les 20% de temps « libre » qu'il dispose. On peut ainsi comparer ce type de management aux attentes des digital natives et ce, notamment en terme de reconnaissance, d'individualisme et de valeurs. En effet, les digitaux cherchent il semblerait, à être reconnus tout en conservant leur part d'individualité. Le modèle Google leur offre la possibilité de mener à bien leur propre projet ce qui reste un critère extrêmement motivant pour le salarié. Celui-ci sera plus susceptible d'essayer de prouver sa valeur en proposant des idées nouvelles pour ainsi évoluer rapidement dans l'entreprise.

Il faut toutefois rappeler que ce type de fonctionnement ne peut être efficace que dans certaines conditions qui ne sont pas la réalité du tissu économique français aujourd'hui. Google est un cas à part mais qui mérite un regard, car l'entreprise par sa volonté d'aller toujours plus haut, a réussi à attirer et garder les meilleurs salariés en leur offrant une part de liberté, de la reconnaissance et un cadre de travail agréable. On peut se demander si le modèle Google ne serait-il pas finalement le modèle idéal rêvé par une majorité de jeunes digitaux ? Google n'inspirerait-il pas les natifs digitaux à un management meilleur et à une prise en considération de leurs compétences réelles, loin des méthodes étouffantes du management classique ?

Bien entendu, ce type de méthode managériale n'est possible que dans le cadre d'une entreprise jeune, en pleine croissance et disposant d'un effectif plutôt qualifié. Il est difficile d'imaginer pouvoir appliquer ce type de management auprès d'entreprises qui ont déjà des méthodes de management classique depuis plusieurs années, et au sein desquelles, il y a une grande hétérogénéité d'acteurs, aux âges, aux compétences et aux passés

professionnels différents. Cependant, il est intéressant de voir comment Google, en prouvant son modèle par un succès international, a pu créer et entretenir un « mythe » de management qui fait encore rêver aujourd'hui.

Les natifs digitaux ayant grandi pour certains en même temps que Google, connaissent et se représentent l'entreprise et le moteur avec lequel ils effectuent peut être la majorité de leurs recherches sur Internet. L'entreprise représente ainsi, on peut supposer, une entité relativement proche des individus, puisqu'ils s'en servent pour leurs recherches personnelles mais également un modèle innovant et solide qui a grandi et s'est consolidé en même temps que leur perception du monde et de l'entreprise. Les choix en matière de management effectués par Google peuvent donc correspondre aux imaginaires managériaux de la génération Y, notamment en ce qui concerne la gestion du temps de travail, la part de liberté qui leur est accordée et la reconnaissance gagnée au mérite et non pas à l'ancienneté en entreprise. Il ne semble donc pas difficile pour les digital natives de se sentir correspondre aux valeurs véhiculées par Google puisque eux même sont nés avec la technologie, l'innovation et d'une manière plus générale le web.

On vient de voir à travers cette troisième partie quels étaient les discours les plus souvent entendus concernant la vision des digital natives auprès des managers et des salariés des entreprises. On a ainsi vu que de nombreux stéréotypes circulaient sur les salariés Y, nourris par des à priori ou des lectures peu renseignées via Internet. Même si, il semblerait que certains craignent l'arrivée des digital natives en entreprise, il est apparu que ces peurs ne concernaient qu'une minorité de managers et de chefs d'entreprises (65% des chefs d'entreprises ont le sentiment que la génération Y ne nécessite pas de besoins particuliers en matière de management). Nous nous sommes ensuite intéressés aux attentes des salariés Y en matière de gestion d'organisation avec notamment l'évocation du modèle Google, prônant un management souple, laissant 20% du temps de travail libre pour la réalisation de projets personnels. Il est apparu que même si dans le cas Google, le modèle employé était particulièrement efficace, il est impossible de généraliser ce type de fonctionnement à l'ensemble des entreprises car il est efficace que dans certaines conditions. Cependant, ce rapprochement entre les attentes supposées des Y en terme de management et les méthodes employées par Google, nous a permis de nous interroger sur l'existence possible d'un mythe du management « nouveau », séduisant les natifs digitaux. En bonne position en tant qu'entreprise où les jeunes diplômés cherchent à être embauchés, Google a su offrir à ses employés les possibilités, les valeurs et le cadre de travail idéal, recherché, il semblerait, par les digital natives. Nous allons maintenant nous intéresser aux natifs digitaux de manière plus spécifique, concernant les politiques numériques mises en place en organisation.

**PARTIE 2 : Natifs numériques
et conception des stratégies
numériques organisationnelles,
l'exemple des Réseaux Sociaux
d'Entreprise**

Chapitre 4 : Les stratégies numériques en organisation

Nous allons maintenant nous intéresser plus spécifiquement au monde de l'entreprise en ce qui concerne la mise en place de politiques numériques. Nous allons tenter de voir ici comment sont mis en place les dispositifs numériques en organisation, quelles en sont les finalités et surtout en quoi et comment les digital natives peuvent-ils les impacter.

7. Les politiques numériques en entreprise

7.1. Contexte d'émergence et développement organisationnel

Le contexte actuel d'une évolution technologique rapide amène les sociétés et les individus à modifier leurs comportements. C'est en s'adaptant à leur environnement que les entreprises ont mis en place des systèmes d'information puis des systèmes numériques complexes, permettant à l'entité de communiquer avec ses acteurs et son environnement. Stiegler parle au sujet des évolutions technologiques nouvelles d'une recomposition du couplage « [...] *cerveaux, technologies intellectuelles sur les collectifs de pensée et les complexes relationnels.* » (NOYER, 2010, p2) Il faut ainsi, selon le philosophe français, commencer dès maintenant à penser les mutations et les évolutions techniques en corrélation avec notre évolution en tant qu'individu (« complexes relationnels »), afin d'éviter de « [...] *voir se développer des symptômes morbides* ».

Ainsi, le développement du numérique, qui correspond au stade le plus avancé aujourd'hui de remise en cause des situations sociétales va amener les individus à s'interroger et à remettre un système en doute comme ce fût notamment le cas avec l'apparition de l'imprimerie par exemple⁵⁸. Cet apparition du numérique et sa prise d'importance dans notre société va amener les acteurs à s'interroger sur la confiance, la sécurité, les réseaux sociaux et la traçabilité... Autant de questions qui traduisent une mutation profonde de la société vers quelque chose de nouveau.

Les évolutions techniques rencontrées aujourd'hui ont impacté et impacteront toujours les entreprises puisque celles-ci sont le fruit de leur environnement. Ainsi, on parlera de système d'information d'une entreprise pour l'ensemble des étapes et des processus de mise en place d'un système informatique et technique pour les entreprises d'aujourd'hui⁵⁹. D'une manière plus globale, un système d'information correspond à l'ensemble des moyens permettant de transmettre l'information au sein de l'organisation. La notion de système d'information peut être définie comme un ensemble de pratiques tendant à obtenir un résultat, ou encore : « *un ensemble de*

⁵⁸ Extrait du texte « Entretiens du nouveau monde industriel » via le lien <http://www.iri.centrepompidou.fr/non-classe/entretiens-du-nouveau-monde-industriel/> consulté le 27/02/12

⁵⁹ Centre national de la recherche scientifique « Définition d'un système d'information » lien : <http://www.dsi.cnrs.fr/conduite-projet/phasedefinition/presentation/proc-definition.pdf> consulté le 27/02/12

pratiques, de méthodes et d'institutions formant à la fois une construction théorique et une méthode pratique.» Afin de définir ce qu'est un système d'information, définissons ce qu'est une information. L'information ne correspond pas uniquement à la définition de « donnée » transmise d'un point A à un point B. Il s'agit également comme le définira Vickery d'une : « [...] prise en considération simultanée de très nombreux paramètres [...] la typologie des systèmes existants dépend non seulement de la nature de ces paramètres mais encore de leurs interrelations. »⁶⁰ Un système d'information reposerait donc sur une structuration complexe, regroupant de nombreux systèmes et applications différents, et : « [...] où l'information serait interconnectée via des points précis d'ancrage correspondant à différentes interfaces » (BALMISSE, p97, 2009). En précisant notre analyse, nous allons maintenant nous intéresser aux politiques numériques organisationnelles.

Depuis les années 90, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont venues modifier l'organisation réticulaire de l'entreprise. Les politiques numériques des organisations d'aujourd'hui sont de plus en plus axées vers l'hyper connectivité, vers les opportunités d'Internet principalement et le développement des réseaux sociaux numérique (en interne comme en externe). On peut qualifier ces mutations de « e » politiques. L'entrée dans les organisations des Technologies de l'Information et de la Communication et les répercussions des évolutions techniques et numériques tendent à transformer l'organisation en « e » organisation. Cela n'est pas sans conséquences sur les processus informationnels, sur l'organisation du travail ou encore concernant le management et l'instauration de nouvelles normes⁶¹. L'arrivée d'Internet en organisation a transformé les modes de fonctionnement de celle-ci. De plus en plus de dispositifs sont ainsi sélectionnés et installés afin de faciliter « [...] le partage des données, les interactions [...] permettant une meilleure exploitation des intelligences collectives. » (CARMES, 2011). Nous pouvons ainsi proposer une définition des politiques numériques organisationnelles comme l'ensemble des processus, des décisions et des projets numériques mis en place dans le but d'améliorer le système d'information de l'organisation. Les politiques numériques peuvent aussi désigner d'une manière plus globale les projets à l'échelle d'un pays par exemple, comme la « Politique numérique du Gouvernement », présentée le 21 février dernier, au pôle de compétitivité francilien des contenus numériques Cap Digital.

C'est ici qu'intervient notre questionnement au travers ce chapitre. Les digital natives arrivant et prenant petit à petit possession des organisations, vont-ils exercer une influence sur ces politiques numériques ? Nous allons dans un premier temps chercher à définir et établir les contours de la traduction réelle d'une « politique numérique » en entreprise, puis nous nous intéresserons plus particulièrement aux Réseaux Sociaux Numérique d'entreprise (RSN) afin d'illustrer en détail nos propos et nos observations.

⁶⁰ Définition via le lien <http://www.cndp.fr/savoirscdi/societe-de-linformation/la-politique-documentaire/textes-generaux/quels-systemes-dinformation-pour-quels-besoins-des-etablisements.html>

⁶¹ Carmes M (dir), Berthelot V, «De la communication interne à « l'e-organisation », Chapitre in *La Communication des organisations publiques en contexte d'incertitude*, ouvrage international sous la direction de Eric Cobut (Police Fédérale Belge) et François Lambotte (Université Libre de Bruxelles), eds Edipro, A paraître janvier 2011.

L'entreprise se définit déjà en réseau socialement parlant puisqu'elle peut être multi-sites, mondialisée et étendue. Elle se doit ainsi d'entretenir continuellement des relations entraînant le développement de « réseaux » plus ou moins étendus selon la taille et l'activité de l'entité. L'arrivée des TIC en entreprises a bouleversé son organisation, ses valeurs, et également son management. Elle est devenue un modèle matricielle (voire ahiérarchique)⁶². On va aujourd'hui parler d'« e » entreprise lorsque que celle-ci place sa politique numérique au cœur de sa stratégie globale, de ses performances et de son modèle d'affaire. Ainsi, même si ce n'est pas encore l'apanage de toutes les entreprises aujourd'hui, la tendance est à l'usage des techniques dites 2.0 en organisations.

L'utilisation du terme « 2.0 » remonte à 2004, lorsque Dale Dougherty travaillant pour la société O'Reilly Media a désigné la transformation importante que le web allait connaître d'ici peu : « [...] *une transition importante du web, passant d'une collection de sites à une plateforme informatique fournissant de véritables applications aux utilisateurs.* » (BALMISSE, p22, 2009) On entend par l'utilisation du « 2.0 », non seulement les nouvelles technologies, applications collaboratives et services qui lui sont associées mais également l'évolution des valeurs, des cultures et des pratiques. Ainsi, le web 2.0 correspond à l'émergence de volontés des internautes de devenir des êtres acteurs et contributeurs de contenus (image, vidéo, articles, services, etc.). Ils ne sont ainsi plus fondus dans la masse indifférenciée des internautes mais peuvent devenir le temps d'un moment, acteur central du web à une certaine échelle donnée. Le web 2.0 c'est développé autour d'une volonté de transparence, où tout contenu peut être accessible en un clic.

L'émergence et le développement du « 2.0 » tient en partie à l'amélioration des fonctionnalités techniques, permettant grâce à des innovations technologiques, de repenser le web d'une manière différente. « *Technologies de syndications de contenus, API ouvertes, technologies de développement d'interface web riche permettant la réalisation de véritables applications accessibles [...], système de gestion de bases de données robustes, etc.* » (BALMISSE, p27, 2009). Ces évolutions technologiques ont permis l'apparition du 2.0 en corrélation avec une modification du modèle social. Nous entendons parler de « modèle social » dans le sens « web » du terme. Le web 2.0 est le fruit d'une évolution progressive des comportements des internautes vers plus de contribution et des contributions plus « périphériques ». Le cœur du web n'est donc plus l'apanage de quelques acteurs mais bien celui de tout utilisateur souhaitant participer. On parlera alors de création d'intelligence collective, dans le sens où chaque contenu ajouté dispose de sa propre richesse informationnelle, contribuant à augmenter la masse « d'intelligence » de notre société : « *Le web devient un médium pleinement participatif dans lequel les utilisateurs sont à la fois des lecteurs et des auteurs.* » (BALMISSE, p27, 2009)

Enfin, et c'est la troisième raison attribuée par Balmisse à l'émergence du web 2.0 dans notre société : le phénomène économique. Le financement de ces nouveaux services collaboratifs créateurs de contenus ne fonctionnent et perdurent uniquement grâce à une certaine « valorisation économique » de ceux-ci. Par le biais de la publicité majoritaire et présente partout sur le web,

⁶² Extraits du cours du 05/10/11 CARMES, M.

des marchés unitaires et spécialisés, etc. Autant de modèles économiques qui permettent de financer le web 2.0 et, de faire de « l'intelligence économique », une sorte de nouveau modèle économique devenant de plus en plus rentable.

Les politiques numériques menées par les entreprises aujourd'hui sont fortement sous l'influence 2.0 du web et des nouvelles pratiques des utilisateurs de celui-ci. En effet, l'entreprise vit et évolue en fonction de son milieu, de son environnement. Elle est donc logiquement amenée à faire évoluer sa politique numérique vers le « 2.0 ». On va alors parler d'entreprise 2.0 pour désigner une organisation qui a su tirer avantage du web 2.0 et des fonctionnalités, valeurs et pratiques qu'il véhicule. On perçoit avec la mutation 2.0, une volonté de se recentrer sur les interactions entre les différents acteurs gravitant autour de l'entité (salariés, partenaires, actionnaires, fournisseurs, parties prenantes, etc.). C'est en quelque sorte un nouvel axe donné à l'entreprise dans le but de parvenir à la réalisation des objectifs en prenant en compte « l'intelligence collective » qui peut être généré par chaque « acteur » de l'organisation.

Cependant, interrogeons-nous sur la réalité entrepreneuriale et l'effective introduction des technologies 2.0 en entreprises. Même si de nombreux articles du web, témoignages de chefs d'entreprises et de consultants, prônent l'introduction et ses techniques, des outils 2.0 en organisation, on peut se demander si toutes les entreprises sont actuellement en mesure de faire face à ces évolutions, et quels en sont les critères de réussite.

Il semblerait, selon une enquête réalisée en décembre 2008 auprès du cabinet Forrester (3000 salariés d'entreprises européennes interrogés),⁶³ que 68% des collaborateurs utiliseraient la messagerie électronique comme premier moyen de communication dans l'entreprise. Les outils 2.0 tels que les réseaux sociaux, les wikis ou encore les blogs, ne seraient utilisés que minoritairement (respectivement : 8%, 5% et 4%). Nous allons voir par la suite comment les digital natives et leur présence progressive mais récente en entreprise est susceptible d'influencer ces données statistiques.

Ainsi, il semblerait que toute organisation ne soit pas en mesure d'installer au cœur de son modèle de fonctionnement et de circulation de l'information, les technologies du web 2.0. Ainsi, dans la situation d'entreprise type « start up », où la hiérarchie n'est pas encore totalement formalisée, il semble aisé de mettre en place ce type d'outils. Cependant, en ce qui concerne des entreprises aux tailles plus conséquentes, cela peut parfois nécessiter certaines recompositions. De nombreuses grandes entreprises utilisent déjà des outils de communication collaboratifs leur permettant d'optimiser leurs capacités productives (ex : les communautés de pratiques transversales). Dans le cas d'entreprises n'ayant pas encore eu recours à ce type d'outil, il semble important de connaître le mode hiérarchique appliqué et le déroulement organisationnel qui s'opère, afin de parvenir de manière optimale, à l'introduction des outils 2.0.

Nous traiterons par la suite des freins à l'intégration d'outils 2.0 en organisation par le parti pris de l'angle des digital natives. Nous étudierons

⁶³ BALMISSE, G. : « *Du web 2.0 à l'entreprise, usages, applications et outils* », avec la participation de Ali Ouni, Hermès Science publication, Lavoisier, Paris, 2009, p118

plus en détail, les spécificités, les pratiques et les non-pratiques liées aux technologies collaboratives dans le cadre d'une étude de terrain concrète. Cependant, après avoir posé les jalons de notre étude en définissant ce que nous entendons par « web 2.0 », « entreprise 2.0 », et en explicitant le contexte d'émergence de ces nouvelles technologies en entreprise, nous allons maintenant nous intéresser à l'exemple plus spécifique des Réseaux Sociaux Numérique d'entreprise.

7.2. L'intégration d'outils 2.0 : l'exemple des RSE

Lorsque l'on évoque les « outils 2.0 » utilisés en organisation, un grand nombre d'exemples et d'outils peuvent nous venir à l'esprit. Or il est important de rappeler que ces outils, tout comme le web, restent évolutifs et connaissent des mutations continuellement. Nous pouvons distinguer deux catégories d'appropriation de ces outils : le modèle SaaS (Software as a Service), qui correspond à un type de service qui va être hébergé chez un tiers, ou bien le modèle « licence », qui signifie que l'entreprise possède le droit d'utiliser ce service/logiciel, qui est installé au sein de son système d'information : « *Nous sommes entrés dans l'ère de l'externalisation des process ressources humaines tant sur les aspects technologiques qu'opérationnels [...]* ». ⁶⁴ Il existe aujourd'hui des variantes de ces modèles dans le sens où il existe des SaaS qui peuvent être délivrés à titre onéreux mais également à titre gratuit, ou encore des logiciels qui peuvent être non-payant (de type « open source »). Il existe également une distinction au sein de ces outils, entre ceux qualifiés de « génériques ⁶⁵ », c'est-à-dire les blogs, les wikis, les réseaux sociaux ou encore les outils de micro-partage, et ceux identifiés par Balmissse comme outils « technologiques », c'est-à-dire des « fonctionnalités » (flux RSS, tagging, bookmarking, etc.) que l'on va retrouver comme fonctionnalités, dans les outils génériques.

Nous allons ici nous intéresser en priorité aux outils génériques et plus particulièrement aux réseaux sociaux d'entreprise. Nous chercherons ici à comprendre les raisons de l'émergence de projets de RSN en organisation, les modifications qu'ils engendrent vis-à-vis des anciens outils auparavant utilisés, les nouveaux métiers qu'ils créent et enfin l'actualisation des référentiels d'usages dont ils sont la cause.

⁶⁴ SATTÀ, J.M. : « *La révolution silencieuse des SIRH 2.0* » Management Delavilla, Paris, 2011, p11

⁶⁵ BALMISSSE, G. : « *Du web 2.0 à l'entreprise, usages, applications et outils* », avec la participation de Ali Ouni, Hermès Science publication, Lavoisier, Paris, 2009, p118

8. Prise de recul sur l'émergence et l'intégration des RSE

Nous avons dans la phase d'introduction de ce mémoire, défini ce que nous entendions par RSE et nous ne reviendrons pas sur cette définition à travers ce développement. Nous allons par ailleurs ici, nous intéresser aux raisons d'émergences des RSE en organisations, aux forces en opposition, aux bouleversements qu'ils engendrent une fois mis en place, et enfin, aux questions qu'ils soulèvent.

8.1. Une révolution silencieuse ?

Tout d'abord, quelques chiffres. Une enquête datant d'octobre 2011 du cabinet de conseil en nouvelles technologies Voirin Consultants, souligne les motivations des entreprises à mettre en place un RSE. L'introduction de RSE au sein des organisations est relativement récente puisque 1/3 des réseaux sociaux de cette étude ont moins d'un an (et la moitié datent de 1 à 3). Les entreprises où les RSE sont ouverts à tous les employés représentent 60,7% des sondées. En ce qui concerne les motivations à l'implantation de RSE, on remarque que pour 48,1%, c'est une demande de la hiérarchie, puis des employés (48,1%). Suivent ensuite les raisons d'une obsolescence des solutions existantes (22,2%), une compétitivité concurrentielle (18,5%) et enfin la préparation à l'arrivée d'une nouvelle génération de travailleurs représente 14,8% des motivations citées.⁶⁶ Nous verrons par la suite en quoi cette dernière information peut nous être intéressante.

Avant la mise en place d'un RSE, de nombreuses questions doivent être posées. Celles-ci doivent servir à délimiter les contours du projet, à connaître les cibles et le but professionnel que l'on va rechercher au travers de ce type d'outil social et collaboratif. Ainsi, comme le souligne Charles Brébant, projet manager social business chez EADS Astrium sur le site de l'Observatoire des Réseaux Sociaux d'Entreprise,⁶⁷ il faut s'interroger avant toute chose sur la cible définitive des RSE. Quelles vont-être les missions et à quels problèmes vont-ils chercher à répondre ? Pour Brébant, la question est de savoir si les RSE vont : « [...] *essayer de reproduire en moins bien et en plus coûteux ce que l'on trouve sur Internet ? (ou bien) [...] continuer à siloter les activités internes et externes de l'entreprise ?* »⁶⁸ Ainsi, la vision du manager projet chez EADS sur les coûteux Intranets d'entreprise est claire : ceux-ci sont peu évolutifs, rencontrent de nombreux freins à l'usage de la part des salariés et resteront toujours en retard face aux évolutions incessantes d'Internet et de ses nouveaux services.

Alors que certains partagent une vision catégorique concernant l'utilité des RSE et leur développement grandissant dans les entreprises française, il peut

⁶⁶ Enquête menée par Voirin Consultants, cabinet de conseil en nouvelles technologies, dans le Journal Du Net, consulté le 02/03/12 via le lien <http://www.journaldunet.com/solutions/intranet-extranet/reseaux-sociaux-d-entreprise-rse-usage-et-deploiement.shtml>

⁶⁷ <http://www.esnbp.fr/>, consulté le 23/01/12

⁶⁸ Lien vers l'article : <http://www.esnbp.fr/?p=175>

être intéressant de se demander quelles sont les raisons d'émergences de ces projets de RSE ?

Cette tendance à une « socialisation du marché du software »⁶⁹ traduit une volonté grandissante de certaines organisations à la mise en place d'outils offrant de nouvelles possibilités conversationnelles, sous l'influence d'un environnement extérieur numérique (Internet) tendant fortement vers le collaboratif. Les organisations sont aujourd'hui en phase de réflexion constante sur les méthodes et les solutions à adopter pour réussir de manière optimale, le pari d'intégration d'un RSE efficient en entreprise.

Ainsi pour comprendre l'attrait des organisations vers l'installation de RSE auprès de leurs salariés, il semble important de mettre l'accent sur le critère « opportuniste » des entreprises. Comme l'exprime Ziryeb Marouf, Responsable RH 2.0 chez Orange et Président de l'Observatoire des Réseaux Sociaux d'entreprise : « *Quand on voit le succès majeur des réseaux sociaux à l'extérieur de l'entreprise, on peut se poser la question d'opportunités d'en exploiter les intérêts à l'intérieur de l'entreprise.* »⁷⁰ L'exemple de Piazza, le RSE du groupe Orange est intéressant puisqu'il a réussi à fédérer les quelques expressions volontaires de création de réseaux sociaux au sein du groupe à travers un seul et même réseau. Il semblerait que l'initiative innovante de quelques uns, ait confirmé la décision prise par Orange de mettre en place son propre réseau social Piazza : « *On a réalisé qu'il y avait plus de sept expérimentations de réseaux sociaux au sein de certaines divisions du groupe Orange, [...] l'idée est venue de vouloir fédérer [...] et d'apporter la promesse d'un réseau social qui s'adresse à l'ensemble des collaborateurs du groupe Orange dans le monde.* » En quelques chiffres, Piazza comptait en 2011, 30 000 utilisateurs actifs et plus de 1200 communautés (sur un ensemble de 100 000 collaborateurs en France). Selon le responsable du projet, Piazza dispose de valeurs fortes qui sont : confiance et volontariat et qui ont porté le succès du RSE.

Revenons maintenant aux raisons de l'émergence des RSE en organisation. Pour terminer avec l'entretien de Ziryeb Marouf sur le lancement de Piazza et son développement, il semblerait que la dynamique connaissant actuellement les entreprises aujourd'hui, serait celle d'un repositionnement des enjeux humains au cœur des préoccupations des ressources humaines. Nous allons chercher à creuser un peu plus ces motifs en s'appuyant sur le contexte social et technologique que nous connaissons aujourd'hui.

Il existe aujourd'hui un « *territoire hybride privé et professionnel* » (CARMES, 2011) où peuvent s'exprimer une multitude d'acteurs : Internet. Ce territoire est une zone constante de va et vient entre la sphère professionnelle et la sphère privée puisqu'il est envahi par les deux sphères qui s'influencent l'une et l'autre. Ainsi, les influences sont perpétuelles et notamment, lorsque les pratiques de la sphère privée se répercutent sur celle de l'entreprise (exemple : le développement des réseaux sociaux numérique puis celui des RSE). De plus, il semblerait, avec le développement des outils collaboratifs du web 2.0, les opportunités d'expressions qu'ils libèrent et la volonté générale d'une population de prendre la parole, que les salariés

⁶⁹ Extrait de l'étude USEO

⁷⁰ Extrait de l'interview vidéo de Ziryeb Marouf « Etre ou ne pas être 2.0 » lien <http://www.esnbp.fr/?p=480> consulté le 29/02/12

cherchent à établir de nouvelles socialisations professionnelles (ex : réseaux sociaux professionnels de Viadeo ou LinkeIn). Ils revendiquent leur « *droit d'expression libre et d'auto-organisation* » (CARME, 2011).

On peut également comprendre l'émergence des RSE par la volonté des salariés, comme l'a souligné précédemment Ziryeb Marouf, de mettre en place des supports numériques favorisant l'expression professionnelle, le développement des réseaux relationnels en entreprise, etc. (ex : Sept expérimentations de réseaux sociaux indépendants repérés avant la mise en place de Plaza au sein de l'ensemble du groupe Orange). Ainsi, on peut supposer qu'au-delà de leur désir d'expression, ils chercheraient à pallier aux défaillances des systèmes TIC installés en entreprise et ne répondant pas pleinement à leurs attentes.

Ainsi, nous repérons d'un côté, l'expansion toujours plus importante du territoire d'Internet au regard de la sphère privée et professionnelle. Les entreprises ne peuvent plus se passer d'une présence sur le net aujourd'hui et les réseaux sociaux gagnent en popularité progressivement. En réponse à cette environnement mouvant à forte influence, les stratégies RH et numériques des entreprises mettent en place des réseaux sociaux d'entreprise, comme nous le verrons plus en détail par la suite. Cependant, ces RSE ne peuvent se confondre avec les réseaux sociaux disponibles sur Internet puisqu'ils appartiennent à la sphère professionnelle et qu'ils sont soumis à des contraintes normatives que nous soulignerons plus tard dans le cadre de notre étude auprès des digital natives.

7.2. Les RSE : disparités et recomposition organisationnelle

Nous allons maintenant aborder la confrontation entre le dispositif d'un intranet et de celui d'un RSE. Nous cherchons ici à comprendre quelles sont les évolutions apportées aux RSE. Tout d'abord revenons sur ce que nous appelons un dispositif intranet. Il existe de nombreuses définitions de l'intranet selon que l'on se rattache à ses fonctionnalités à sa forme où à son contexte d'émergence dans l'entreprise⁷¹. Ainsi, nous définirons l'intranet comme un dispositif technique et d'organisation accessible aux seuls collaborateurs d'une entreprise et apparu dans les années 90. Il a su évoluer, se refonder et connaître d'importants progrès en matière de services, de capacité de stockage, d'interface, de navigation, etc. et permet d'une manière globale, de faire le lien entre différentes structures d'une même entité en créant des connexions transversales.

Avec l'arrivée sur le marché d'outils et de services dits 2.0, les intranets ont commencé à se doter de nouvelles applications et de nouvelles fonctionnalités tendant à intégrer les services de partage de connaissances, des territoires d'expression pour les salariés, des partages de retours d'expériences, etc. visant à « replacer l'humain au cœur du dispositif intranet ». En initiant ce qu'on peut appeler aujourd'hui les « intranet 2.0 », les managers ont cherché à mettre en lumière les capacités offertes par le web 2.0 au service du management de l'organisation. Les intranets 2.0 comprennent des services visant à favoriser la création d'intelligence collective (échanges de savoirs entre salariés, partage d'expérience, réponses aux questions techniques...) ainsi que la transversalité de l'information au travers les différents services et cheminements hiérarchiques de l'entreprise.

Quelles sont alors les différences et les similitudes entre ce qu'on appelle l'intranet 2.0 et les RSE ? Peut-on les assimiler ou bien relèvent-ils de fonctionnalités opposées ? On va par la suite, voir que diverses opinions s'expriment sur la question. Pour Arnaud Rayrole, consultant chez Lecko (ex. USEO), l'intranet 2.0 n'existe pas : « *Parler d'intranet 2.0 entretient l'idée que l'entreprise 2.0 repose sur un upgrade fonctionnel.* »⁷² Or, il semblerait selon le consultant, que faire évoluer les intranets vers du 2.0 nécessiterait d'importantes remises en questions afin d'éviter la naissance de « [...] *monstre hybride, conciliant l'existant avec de nouvelles fonctionnalités* ». Il souligne que la différence résidant entre l'intranet et les RSE repose sur la capacité des RSE à « *mettre en réseaux* » l'organisation et ses collaborateurs. A l'inverse, l'intranet ne comprendrait pas initialement, cette dimension « réseau ». Arnaud Rayrole insiste également sur la difficulté d'arriver à concilier les fonctionnalités du web 2.0 (construction de réseaux sociaux et partages d'information en abondance), aux fonctions primaires de l'intranet (disponibilité de contenus et de services adaptée à l'utilisateur).

⁷¹ Extrait de « *Réussir son projet d'intranet : intégrer le facteur humain* » Conservatoire national des arts et métiers institut national des techniques de la documentation, mémoire pour obtenir le titre le 19 novembre 2010 consulté le 29/02/12 via le lien : <http://memic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/57/50/75/PDF/ROGER.pdf>

⁷² Extrait de l'article « *L'intranet 2.0 n'existe pas* », Arnaud Rayrole sur 01net, le 20/06/11 consulté le 01/03/12 via le lien : <http://pro.01net.com/editorial/534462/intranet-2-0-nexiste-pas/>

Par ailleurs, le consultant chez Lecko, insiste sur l'évolution des statuts des utilisateurs au passage d'un intranet à un RSE. Sur l'intranet, celui-ci va consulter des données, utiliser certains services, tout en restant anonyme. Lors d'une navigation sur un RSE, l'individu a possibilité de se créer un profil, de s'exprimer sur un topic, ou de choisir de partager ou non un contenu professionnel ou une connaissance métier. Il semblerait alors, que le salarié naviguant sur le RSE dispose d'une « liberté » plus grande et d'une nouvelle identité numérique au sein de son organisation. Il va être considéré comme un « individu » à part entière disposant de ses connaissances, de son savoir-faire, de ses idées, et décidant à sa guise, de participer ou non au « réseau collectif » du RSE.

On peut comprendre ici que l'intranet se définit autour d'une logique centralisée tandis que le RSE repose sur un fonctionnement plus déconcentré et propre à celui des réseaux sociaux d'entreprise. Comme l'a permis le web 2.0 en replaçant l'internaute au cœur du processus de contenu et de création du « web social », le RSE cherche à replacer le salarié au cœur du « tissu social de l'entreprise ». Cependant, là où les réseaux sociaux comme Facebook par exemple, ont fonctionné sur une idée innovante et ne nécessitant pas, initialement, de gros moyens, les RSE représentent quant à eux, un investissement couteux pour l'entreprise.

Un autre point important et marquant la séparation entre intranet et RSE est celui du passage d'une culture du stock à une culture du flux. Flux d'information, flux de documents professionnels, flux conversationnel sur une question métier, etc. les RSE marquent par leur capacité d'instantanéité grande et leur aptitude à faire circuler l'information, le passage à une culture de flux en entreprise. Le dispositif intranet dispose également d'une capacité de stockage importante, cela consiste plus en de la « collecte » d'informations, plutôt qu'à une « circulation » entre les acteurs, de celle-ci.

Afin de répondre à la question des différences entre intranet et RSE, il semblerait que ces deux outils de management soient complémentaires. L'intranet dispose de fonctions vitales à l'entreprise, est ancré dans sa culture et nécessite des compétences pour la plupart acquises par l'ensemble des salariés de l'entreprise. Même si des inégalités peuvent survenir, il semblerait que l'intranet rassemble autour d'une même source de services et d'information, l'ensemble des employés d'une même entreprise. Les RSE, de part leur caractère nouveau et leur récente introduction dans le milieu organisationnel, nécessitent des compétences nouvelles en matière de gestion tout d'abord, mais également en ce qui concerne leur utilisation à plus long terme. En effet, les salariés confrontés à un RSE vont s'interroger sur les comportements à adopter face à l'outil, le type de discours et le type d'information qu'ils sont susceptibles de pouvoir partager (ex : règles de confidentialité). Ainsi, il existe un réel travail de formation et d'information à effectuer auprès des salariés lors du lancement d'un RSE. Non assimilables car répondant à des attentes différentes, L'intranet et le RSE peuvent trouver leur place au sein d'une même organisation car ils n'impliquent pas les mêmes enjeux finaux.

Nous allons maintenant nous intéresser aux recompositions organisationnelles que peuvent engendrer les RSE. Afin de mettre en place un RSE, il semblerait que le caractère collectif et participatif du projet ne

soit pas à négliger. Il faudrait donc mettre en place le RSE en équipe avec les collaborateurs eux-mêmes : « [...] écouter les collaborateurs qui représentent l'entreprise »⁷³, afin de faire ressortir les risques ressentis par les futurs utilisateurs, les freins et les leviers.

Élément également important, les modifications organisationnelles engendrées par l'introduction du RSE induisent à une conduite du projet aux différents niveaux de management de l'organisation. L'accompagnement de l'installation du RSE, afin d'en assurer une utilisation optimisée doit être fait avec l'ensemble des niveaux de management (middle management et top management) et non pas uniquement en s'adressant à certains. Enfin, il semble important de « penser global et d'agir local » c'est-à-dire, comme le souligne Ziriyeb Marouf, d'arriver à fédérer toute une organisation autour d'un « socle commun », toute en mettant en valeur chaque spécificités et chaque sous métiers.

7.3. Des logiques organisationnelles sous tension

Nous avons vu dans notre introduction, comment se définissait un RSE. Nous allons maintenant nous intéresser aux recompositions organisationnelles apparaissant lors de leur mise en place dans l'entreprise pour finir par contextualiser le phénomène des digital natives en entreprise et observer les possibles tensions performatives.

Avec l'arrivée des RSE de nouveaux rapports vont s'installer. Fonctionnant de manière plutôt décentralisée, les RSE vont soulever la question des forces hiérarchiques en puissance dans l'organisation. Chaque entreprise mettant en place un RSE va effectuer des choix qui lui sont propres en termes de gestion de la forme que va prendre l'outil, de la gestion des contenus qui peuvent y être déposés, des pratiques autorisées et non autorisées, etc. afin que le RSE s'inscrive pleinement dans la politique communicationnelle de l'entreprise, au cœur de ses valeurs. Cependant, on peut émettre l'hypothèse que l'intégration d'un RSE au sein d'un dispositif hiérarchique plutôt vertical (ordres et décisions prises par les dirigeants au top de la pyramide de l'entreprise vers les salariés, « top-down » plutôt que « bottom-up »), pourrait soulever certains changements. Selon l'enquête menée par Voirin Consultant⁷⁴ et citée plus haut, 31,8% des répondants craignent voire apparaître une perte du pouvoir de la part de la hiérarchie. On remarque, même si ce n'est pas la majorité des cas, que des craintes persistent concernant de possibles modifications dans la prise de décision d'ordres hiérarchiques. Alors qu'il semblerait que la tendance soit à une communication plus transversale, conduite justement par l'introduction des RSE en entreprise, certains restent réticents aux changements. Cela peut éventuellement conduire à produire des tensions au sein de l'organisation.

⁷³ Extrait de l'interview vidéo de Ziriyeb Marouf « Etre ou ne pas être 2.0 » lien <http://www.esnbp.fr/?p=480> consulté le 29/02/12

⁷⁴ Enquête menée par Voirin Consultants, cabinet de conseil en nouvelles technologies, dans le Journal Du Net, consulté le 02/03/12 via le lien <http://www.journaldunet.com/solutions/intranet-extranet/reseaux-sociaux-d-entreprise-rse-usage-et-deploiement.shtml>

On peut également mettre en lumière ici, des tensions relatives à une modification des compétences demandées aux salariés de l'entreprise suite à l'introduction d'un RSE. De nouvelles fonctionnalités et de nouveaux services permettant une mise en relation différente des agents entre eux, le partage d'information plus soutenu et la demande de participation collective accrue, peuvent faire émerger des craintes quant aux aptitudes nouvelles demandées. Le travail d'introduction d'un RSE en entreprise doit pour cela être accompagné d'une démarche d'information et d'une volonté forte de faire participer les salariés à l'évolution du projet. L'enquête souligne ainsi que 61,4% des répondants désignent comme freins aux RSE, la peur du changement et/ou la modification des habitudes dans l'entreprise. C'est la raison principale pouvant freiner les usagers à utiliser les RSE. Le changement et la nouveauté peuvent être source de tensions au sein de l'entreprise, notamment lorsque certains salariés se sont formés et ont appris à respecter un mode de management calqué sur une hiérarchie verticale, qu'ils ont acquis des compétences qu'ils maîtrisent pleinement aujourd'hui et qu'ils occupent une place et des responsabilités importantes au top de la pyramide hiérarchique de l'entreprise. Il peut, et nous le soulignerons au travers le prochain chapitre, exister des tensions notamment concernant l'écart de générations observable au sein des salariés d'une même entreprise. Nous reviendrons sur ces éventuelles tensions par la suite.

Avec les RSE, c'est tout un ensemble de problématiques organisationnelles qui doivent être reconsidérées sous la forme d'un apprentissage nouveau. Tout d'abord, les salariés vont devoir se familiariser avec la nouvelle logique du système du RSE calquée en partie, sur celui des réseaux sociaux numérique d'Internet. Ils vont ainsi devoir comprendre le fonctionnement, les enjeux et les pratiques possibles. Entre ici en considération, la question du partage de l'information entre différents acteurs de l'entreprise. Les RSE posent ainsi la question du partage des connaissances et soulèvent également quelques tensions relatives à cet échange de savoir entre collaborateurs. Ainsi, il peut être représenté comme dévalorisant voire diminuant pour un salarié disposant d'une connaissance précise sur un sujet, de devoir la partager avec ces collaborateurs. Dans une démarche générale visant à favoriser « l'intelligence collective » au sein de l'organisation, certains peuvent exprimer des réticences, craignant la perte de leur « particularité » et de leur savoir professionnel et une relative dévalorisation de leur statut aux yeux de la « hiérarchie ». Ainsi, le partage de l'information libéré par les RSE représente pour 40,9% des personnes interrogées, un risque à prendre en considération.

Il est bien entendu nécessaire de prendre avec un certain recul ces résultats et ces affirmations des salariés. Les RSE, par leur caractère innovant et la liberté d'expression et de circulation des informations qu'ils offrent, procurent des réticences et des peurs chez certains dûs à la « nouveauté » et aux recompositions organisationnelles dont ils sont à l'origine. Cependant, la question de l'information des salariés au projet RSE et leur formation progressive, reste des points forts d'un processus d'intégration optimisé.

Nous avons vu au travers ce chapitre, quels étaient les facteurs de l'émergence des RSE et nous avons soulevés la question de la comparaison entre un intranet et un RSE. Il a également été question d'une mise en perspective des freins ressentis par les salariés, suite à la mise sous tension

des logiques organisationnelles. Les entreprises mettent en place des RSE afin de répondre à un environnement technologique et à des pratiques en constante évolution. Nous allons maintenant nous intéresser à la confrontation entre ces stratégies de RSE et l'arrivée progressive des digital natives dans le milieu professionnel.

Chapitre 5 : La mise en perspective des Digital Natives dans le monde organisationnel

Nous allons ici chercher à mettre en relation, d'une part, la présence et l'arrivée encore progressive des digital natives dans le milieu professionnel, et d'autre part, les mutations numériques, organisationnelles et managériales connaissant les organisations à l'heure actuelle. L'importance sera ici, non pas d'établir des conclusions stéréotypées sur les pratiques professionnelles soit disant annoncées par certains au sujet des digital natives, mais bien de chercher à comprendre dans quelle mesure ces deux facteurs se rencontrent et interagissent. Nous allons tenter de souligner les forces en oppositions et les paramètres à prendre en considération, afin de relativiser l'influence possible des digital natives sur la politique numérique de l'entreprise.

9. Relativité d'influences et typologie de situations

9.1. *Questionnements*

Blogueur de marques, community manager, journaliste du web ou encore créateur de start-up ; les métiers liés au développement d'Internet et à l'éclatement du web collaboratif et social ne manquent pas. A travers ces nouveaux « métiers » apparus en quelques années seulement, se trouvent pour la plupart de jeunes natifs digitaux, qui ont su saisir les opportunités qui s'offraient à eux et ont décidé de prendre position en tant que « professionnels » du web digital.

Ce n'est bien entendu pas le cas pour l'ensemble de la génération dite Y. Cependant, interrogeons-nous sur les influences de cette catégorie d'utilisateurs, de consommateurs et surtout de « salariés » lorsqu'ils entrent dans le monde de l'entreprise. Revendiquent-ils des conditions différentes ? Sont-ils pris en considération d'une manière spécifique par les managers ? Comment sont-ils perçus par leurs collègues et finalement, en quoi représentent-ils une certaine influence sur le milieu organisationnel dans lequel ils évoluent... autant de questions auxquelles nous allons chercher à répondre.

Tout d'abord, cherchons à délimiter les critères pouvant être décisifs dans le processus relatif d'influence des digitales natifs sur une organisation. Nous allons ainsi délimiter cette possible influence par certains critères relatifs aux entreprises. En effet, en fonction du secteur d'activité, du modèle hiérarchique en place, de la culture, ou encore de la politique numérique mise en place par l'entité, on peut émettre l'hypothèse qu'il y ait différentes forces d'influences.

La taille de l'entreprise tout d'abord. Une startup et une multinationale ne vont pas avoir les mêmes modèles managériaux, les mêmes libertés d'actions et de prise de décisions. On peut supposer que dans une startup, un jeune digital pourra proposer ses idées innovantes en matière de

développement, de politique numérique, de management, tandis que dans une plus grande entreprise, celui-ci sera contraint par le poids de la hiérarchie et celui des processus décisionnels. Ainsi on peut reprocher à cette idée le fait que la taille de l'entreprise définit la liberté plus ou moins grande d'expression et d'action de ses employés. Comme on a vu précédemment, c'est en grandissant et en se développant qu'une entreprise va tendre à se normaliser à ainsi à formaliser davantage ses pratiques. Cependant, l'entrée d'un digital native dans une petite entreprise peut être l'occasion pour lui d'évoluer plus rapidement, de faire entendre ses idées innovantes plus facilement et par conséquent, d'influer plus fortement l'organisation dans laquelle il se trouve.

Par l'utilisation du terme de « typologie d'entreprise », afin de classifier les degrés d'influence que peuvent avoir les digital natives sur le monde de l'entreprise, on entend souligner que chaque entreprise n'est pas forcément préparée à l'arrivée de cette nouvelle génération. Les entreprises, selon leur secteur d'activité, leur taille ou leur ancienneté ne vont pas être pareillement réceptives aux influences pouvant être provoquées par la génération Y. Ainsi, une entreprise de type startup et spécialisée dans l'univers du web, va il semblerait, être plus susceptible de tenir compte des propositions de développement d'un jeune stagiaire ayant fait ses preuves. A l'inverse, une grande entreprise dans un secteur totalement opaque à toute approche du monde virtuel et numérique, va difficilement être amenée à prendre en considération les propositions innovantes d'un jeune stagiaire ou d'un tout jeune embauché.

Outre le degré d'influence des digital natives sur l'entreprise, il est important de souligner lorsque l'on aborde l'idée « d'influence numérique », que toutes les entreprises n'en sont pas au même stade. Ainsi, la culture de l'entreprise va jouer un rôle fort dans la capacité d'influence des jeunes recrues sur leur milieu professionnel. Si l'entreprise entretient une certaine culture du changement, où toute innovation est mise en avant et fait partie du processus de développement de l'entité (en matière de développement technique, managérial, communicationnel, etc.), alors on peut supposer que l'influence de la nouvelle génération lors de son entrée dans l'organisation pourra être non négligeable. Si au contraire, l'entreprise éprouve des difficultés à se tenir au top des innovations et que le changement ne fait pas partie de ses axes de développement, alors on peut supposer que digital natives ou non, il n'y aura qu'une influence moindre de ceux-ci dans l'organisation.

Bien entendu, nous avons souligné auparavant que la génération Y ne représentait en aucun cas un groupe homogène, aux pratiques numériques similaires. Il en va de même pour les entreprises cherchant à s'inscrire dans le monde numérique et à trouver une place au cœur des innovations 2.0 laissant place à l'intelligence collective et à une plus grande liberté d'expression.

Leur degré de compréhension des enjeux actuels en matière de développement numérique est extrêmement variable, tout comme l'est leurs concrétisations techniques en matière de RSE notamment. Ainsi, une entreprise qui va disposer d'ores et déjà d'un RSE installé et intégré au cœur des processus et des pratiques des salariés d'une entreprise, va être une

entreprise portée sur l'innovation et la participation de ses acteurs. Or cette entreprise va avoir besoin de responsables de ce nouvel outil. En ce qui concerne l'animation des communautés en interne (pour les RSE) ou en externe, il peut être choisi un jeune digital natif chargé de créer des communautés et de les animer voir de les modérer (nombreuses offres d'emploi sont dans ce schéma-là). On peut déjà supposer qu'un digital native aux compétences correspondantes sera plus à même de décrocher le poste de community manager.

Ensuite, nous devons délimiter de quelles types d'influences nous allons parler. Est-ce une influence sur les acteurs de l'entreprise (les managers, les salariés, les dirigeants, etc.) ou bien sur les processus organisationnels (processus de recrutement, processus de formation, validation de projet, etc.) Lorsque l'on aborde la question de l'influence des digital natives sur l'organisation celle-ci peut être de différentes typologies.

En ce qui concerne le recrutement par exemple ; les pratiques des digital natives en matière de recherche d'emploi via les réseaux sociaux comme Viadeo ou LinkedIn relèvent d'habitudes déjà ancrées auprès de certains individus de cette génération. Il en va de même pour les recruteurs en entreprise ou les « chasseurs de têtes », qui ont eux-mêmes pleinement intégrés ces méthodes. Cette inscription des pratiques dans la durée et leur fonctionnement font des réseaux sociaux d'entreprise un nouveau moyen de recrutement. Les évolutions sociétales et économiques ont peu à peu modifiées la perception et la durée de vie d'une « carrière » au sein des entreprises. Alors que le concept même de carrière était associé à la stabilité dans une période de forte croissance économique, les bouleversements que l'on a connus ces dernières années, et notamment liés aux nouvelles technologies, ont provoqué des changements. Tout d'abord, remarquons l'évolution que connaît le marché de l'emploi vers plus de vitesse : « *La vitesse touche toutes les composantes de la carrière : on recrute vite, on intègre vite, on forme vite, on réorganise vite, on promeut vite et on se sépare vite des salariés.* » (PANCZUK, 2011, p40). A ce critère de vitesse accélérant les processus de recrutement mais également de changement de métier, s'allie le durcissement du marché de l'emploi. La demande en compétences évolue rapidement, la concurrence entre les employés est rude et un jeune diplômé se voit parfois être en compétition au niveau mondial (la maîtrise de la langue anglaise étant devenue quasiment obligatoire).

Ainsi, on remarque dans un mouvement quasi circulaire que c'est l'environnement technologique et notamment les réseaux sociaux d'entreprise et professionnels qui permettent la mise en relation des demandeurs d'emploi auprès des recruteurs. Ce ne sont pas les digital natives eux-mêmes qui sont à l'initiative de ce nouveau mode de recrutement, mais bien leurs pratiques successives qui permettent à ce modèle de perdurer. Les réseaux sociaux d'entreprise apportent donc aux recruteurs un gage de rapidité lorsqu'ils ont pour mission de recruter vite et bien et les candidats peuvent postuler à divers endroits plus rapidement.

Lorsque l'on évoque l'influence des digital natives sur le modèle de recrutement actuel, il est important d'apporter un bémol à ces propos. Ainsi, on n'entend pas exprimer que les digital natives sont à l'origine de ce modèle mais bien que leurs pratiques engendrées par leur éducation

numérique en font un modèle dominant. Il existe donc une influence relative des digital natives sur le mode de recrutement d'une grande partie des organisations d'aujourd'hui, puisque ce sont eux qui, par leur tranche générationnelle, sont les plus nombreux à chercher du travail aujourd'hui et donc les plus utilisateurs de ces méthodes.

On cherche ici à mettre en relief les possibles influences des digital natives sur leur organisation d'une manière générale. Nous allons maintenant nous intéresser à cette hypothèse d'influence en ce qui concerne le territoire numérique des salariés en entreprise et la question de l'émergence de nouveaux métiers liés au web 2.0.

9.2. Evolution des territoires numériques et pouvoir relatif des jeunes community managers

L'arrivée d'une nouvelle génération confrontée depuis son enfance ou son adolescence aux outils numériques, à Internet et avec son évolution aujourd'hui, au web 2.0, amène des évolutions en ce qui concerne les territoires numériques observables en entreprise. Une des questions récurrentes à l'heure actuelle au sujet d'Internet au travail est celle de l'ouverture ou non à l'utilisation du web sur le lieu professionnel. Il existe aujourd'hui encore des disparités d'accès au web en fonction du poste, du service ou encore du statut hiérarchique. Cependant, la question mérite de se poser lorsque l'on observe comme à travers le reflet d'un miroir, que le territoire numérique du salarié hors de son lieu de travail tend à devenir plus libre qu'il n'a jamais été (web participatif et outils collaboratifs cautionnant cette liberté nouvelle). On peut donc supposer ici, que nous sommes face à un « déplacement » des frontières du numériques et notamment à un déplacement d'Internet de la sphère privée à la sphère professionnelle. Nous verrons également à travers cette partie comment les politiques numériques des organisations peuvent, nous supposons, chercher à développer une parade aux web 2.0 en tentant de reconquérir la parole de leurs salariés sur leur propre réseau.

Tout d'abord nous observons une disparition des frontières entre lieu de travail et lieu de vie privée notamment du fait du développement du travail à distance et de l'utilisation accrue d'outils numériques permettant une hyper connectivité à tous les moments. Cette disparition des frontières entraîne une mixité des sphères pouvant se traduire par du travail à distance depuis la maison, mais également par l'introduction de la « sphère privée » sur le lieu de travail. Ainsi, Stefana Broadbent, auteur de « L'intimité au travail – La vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise » et enseignante en anthropologie numérique à l'University College de Londres ainsi que spécialiste de l'usage des nouvelles technologies, soutient l'idée que les nouvelles technologies permettent à la sphère privée d'entrer sur le lieu de travail et cela n'est pas forcément préjudiciable à l'entreprise. Auparavant, il existait selon la spécialiste une réelle démarcation entre les deux environnements. Cette démarcation due à l'impossibilité de communiquer sur le lieu de travail est donc devenue une « norme » avec le temps. Les pratiques sont aujourd'hui en train de changer et il est légitime dès à présent, de poser la question d'une évolution de cette « norme ».

Stefana Broadbent soutient donc que les nouvelles technologies relient le salarié perpétuellement à son réseau (qui ne contient pas plus de quatre ou cinq personnes maximum) et cela, même sur le lieu de travail, où auparavant, demeurait une réelle distinction entre vie privée et vie professionnelle. La vie professionnelle était consacrée uniquement à l'exécution des tâches et la mélange des deux sphères pouvant apparaître comme contre-productif pour le salarié. L'hyper connectivité permise aujourd'hui par les outils numériques comme le téléphone, les mails ou le Smartphone permettant d'être connecté à Internet sans passer par un ordinateur, sont des facteurs d'influence de ces mutations observables. Ainsi, la spécialiste explique également que l'utilisation par exemple de moyens de communication (appels, mails, textos, etc.) reste relativement brève et ne revêt un caractère uniquement « informatif » : « *Comme ils s'adressent à des personnes proches, ils sont en général très brefs. On veut savoir si la nounou est arrivée, si le fils est bien rentré du collège... Le dommage est donc beaucoup plus symbolique qu'autre chose.* ».⁷⁵ Cette disparition des frontières serait observable de manière hétérogène car elle dépendrait aussi d'un autre facteur important : le statut occupé dans l'entreprise. Il semblerait que les cadres seraient les plus susceptibles de connaître ces déplacements de territoires face aux ouvriers ou aux salariés très spécialisés. Ceux-ci sont amenés à être contrôlés régulièrement par leur hiérarchie et ne disposeraient pas de réel temps pour ce genre d'échanges.

Ces moments de superposition de la sphère privée dans la sphère professionnelle correspondraient, selon l'auteur, non pas à une perte de temps ou de productivité, mais à un phénomène inévitable que les entreprises devraient peut-être prendre en considération. En effet, il semblerait que ces moments de connexion avec le monde extérieur ne seraient pas à tous les moments de la journée, mais uniquement lorsque le salarié aurait accompli sa mission et nécessiterais une pause.

Ainsi, selon Anca BOBOC et Laurence DHALEINE, auteurs de « Faire du privé au bureau, une question de genre ? », les TIC et leur utilisation accrue nous font assister à : « [...] la fin du tryptique 'unité de lieu, d'action, de temps' ». Car elles permettent une connexion à tout moment de la journée, les TIC représentent un des facteurs entraînant le déplacement des frontières entre la sphère privée et la sphère professionnelle.

Les autres facteurs sont nombreux comme le souligne les deux auteurs. D'une part, il est question de contraintes. Les salariés disposent d'une masse de travail plus importante, qu'il va être difficile de réaliser uniquement sur le lieu de travail. Les TIC permettent ici à la sphère professionnelle de pénétrer la sphère privée. Les deux autres raisons observées sont d'une part relative à un choix. Le salarié ne dispose pas d'un lieu de travail professionnel donc il travaille depuis chez lui. Ainsi, on peut supposer que le développement des auto-entrepreneurs ou des très petites entreprises peut-être motivé par ces outils nouveaux. Un autre facteur peut également être le choix de travailler depuis la maison afin d'arriver à gérer au mieux son

⁷⁵ Extraits de « FYP éditions primé : Stefana Broadbent reçoit le Prix Afci 2011 pour son livre L'intimité au travail » consulté le 12/03/12 via le lien : <http://www.fypeditions.com/stefana-broadbent-recoit-le-prix-afci-2011-pour-son-livre-1%E2%80%99intimite-au-travail/>

temps et notamment en ce qui concerne la gestion en parallèle avec les contraintes familiales.

Ainsi, comme le remarque Boboc et Dhaleine, il semblerait que la présence d'enfants (et notamment d'enfant de moins de 11 ans), joue un grand rôle dans le choix de travailler à domicile mais également dans l'introduction de la sphère privée au travail par les pratiques. En effet, c'est la catégorie des 31 à 40 ans qui a 1.9 fois la probabilité d'avoir des pratiques concernant leur vie privée sur leur lieu de travail. En ce qui concerne la catégorie des 18-30ans, celle-ci ne représente pas, selon cette étude menée par les deux auteurs, de différences significatives vis-à-vis de la moyenne. Nous illustrerons via d'autres exemples, les pratiques introduites de la sphère privée sur le lieu de travail auprès des digital natives.

Pour conclure sur cette étude, il semblerait que la variation des pratiques liées à la sphère privée sur le lieu de travail soit dépendante du statut des salariés. Les cadres sont en effet plus à même de voir leurs territoires s'enchevêtrer à la différence des employés : « *Pour les cadres et professions libérales cette probabilité est 2,2 fois plus élevée que chez les employés* ». Les cadres et professions libérales représentent également les catégories socioprofessionnelles les plus à même d'exercer une activité professionnelle dans le cadre de la sphère privée. On constate donc que le degré d'autonomie de la profession exercée fait varier les pratiques et les territoires d'exercices des salariés. C'est un élément que nous pourrions prendre en considération lors d'un recentrage de nos observations concernant la génération Y.

Afin de mener encore plus loin notre étude sur l'évolution des territoires numériques des salariés en entreprise, nous pouvons nous intéresser à l'article : « *Le territoire organisationnel à l'épreuve des pratiques socio-numériques des salariés sur internet : éléments d'une controverse* », (CARMES, 2010) spécialisé sur la question des stratégies et de la culture numérique ne cessant d'évoluer du salarié, confronté à un territoire numérique au travail et en dehors de son lieu de travail. Les évolutions organisationnelles et la recomposition des socialisations à travers les mutations numériques entraînent des déplacements de territoires pour le salarié confronté à deux champs (privé et professionnel). Ainsi, on peut exprimer ces mouvements comme une : « *[...] mise en tension explicite des politiques organisationnelles et de l'innovation par l'émergence de nouvelles dynamiques socio-techniques.* » (CARMES, 2010). Les outils numériques, couplés à des volontés permises de sociabilisations hors des murs de l'entreprise amènent celles-ci à s'interroger sur ces nouveaux rapports de forces autour du salarié et aux conséquences sur la stratégie organisationnelle à adopter.

Cependant, au-delà des discours formalisant ces nouveaux outils et leurs pratiques associées, il persiste divers controverses et tensions dues au déplacement de ces territoires. Il semblerait que les outils 2.0 mis en place en organisation précèdent les réflexions et les stratégies organisationnelles. Il semblerait également que l'organisation cherche à s'adapter à son environnement et à tenter d'en tirer parti, sans entièrement prendre en considération les conséquences possibles sur son milieu, ses acteurs. De nombreux avis de managers, de consultants, de dirigeants d'entreprise ou

encore d'associations professionnelles cherchent à proposer des solutions, des méthodes afin d'accompagner au mieux ces mutations de pratiques. Cependant, il semblerait que l'environnement influence de prime abord les organisations qui par la suite, cherchent à formaliser ces changements et à « reprendre le contrôle » sur les pratiques et les outils.

Le développement des community managers en entreprise en est un très bon exemple. Cette fonction est apparue avec l'arrivée des marques et des entreprises sur le web 2.0 et notamment sur les réseaux sociaux numériques d'Internet. Souvent demandés par les entreprises, les community managers se chargent de gérer le trafic, l'attractivité et l'échange entre les internautes et la marque ou l'entreprise. Cependant, on remarque rapidement que la dénomination même de « community manager » n'est pas clairement limitée à une fonction. En effet, plusieurs facteurs influencent cette non-délimitation. D'une part, comme le web 2.0 est en constante évolution et connaît des innovations d'outils et de pratiques régulières, il semble logique que la fonction chargée de gérer cette présence le soit également.

De plus, il semblerait également que le community manager représente pour les organisations, le responsable de l'ensemble des communications et des conversations alliées au « 2.0 » (outre l'aspect technique du 2.0). Pour le site national des métiers d'internet,⁷⁶ le community manager (ou animateur de communauté) est un « expert des communautés web », et a pour mission d'animer, de fédérer et de faire respecter les règles de bonnes conduites sur les médias sociaux. Ces missions sont autant variées que l'entreprise est présente de différente manière sur les réseaux sociaux. Selon l'APEC le Community Manager est un « *animateur de communautés web qui a pour mission de fédérer les internautes via des plateformes Internet autour de pôles d'intérêts communs (marques, produits, valeurs...), d'animer et de faire respecter les règles éthiques de la communauté* »⁷⁷.

Grâce à l'outil Google Trends, on observe que le terme « community manager » est apparu à partir de 2006 et n'a cessé d'être cité progressivement sur le web jusqu'à 2009. A partir de 2009, le terme connaît une recrudescence d'utilisation (fin 2010 il est utilisé environ 2 fois plus que la moyenne, et fin 2011 début 2012, environ 4 fois plus que la moyenne, voir annexe 7).

Ainsi, le métier de community manager semble de plus en plus recherché par les organisations souhaitant, comme nous l'avons vu précédemment, « formaliser » et « professionnaliser » ces nouvelles pratiques associées au web 2.0. Cependant, comme nous l'avons souligné également, il existe des controverses et des tensions entraînées par l'arrivée de nouveaux besoins professionnels notamment en ce qui concerne la gestion et l'animation des communautés numériques associées à l'organisation. Ainsi, le raisonnement qui peut être observable actuellement est celui qui va associer le métier de community manager à la population des digital natives. Il semble quelque peu hâtif d'associer catégoriquement les natifs digitaux et leurs supposées connaissances en matière de web 2.0, à la gestion de l'image d'une organisation via les médias sociaux.

⁷⁶ www.metiers.internet.gouv.fr

⁷⁷ Définition consultée sur le site : <http://annuaire-metiers.cadres.apec.fr/metier/community-manager>

En effet, la responsabilité est grande et c'est souvent, il semblerait, sous l'image de professionnels du web 2.0 et des communautés sociales que les digital natives peuvent être recrutés par les entreprises. Même si certains natifs digitaux, du fait qu'ils représentent une méta-catégorie aux pratiques hétérogènes, peuvent disposer de connaissances en matière d'animation de communautés et incarnent des acteurs spécialistes des questions alliées au web 2.0, il peut sembler risquer pour les organisations de confier uniquement aux natifs digitaux, de par leur génération, cette responsabilité. Ces choix traduisent il semblerait un manque de questionnement vis-à-vis des besoins effectifs de ce métier.

Ainsi, on peut supposer que par le contexte générationnel dans lequel ils ont évolué et par les pratiques qu'on leur associe le plus souvent, les digital natives peuvent exercer une influence sur le milieu organisationnel. Une influence concernant la prise en considération par les managers de cette nouvelle génération sur le marché du travail : « *Le réseau des responsables intranets 2.0 qualifiait récemment de «mission impossible», le traitement des attentes multiples de la Net Génération tant le retard des politiques intranets en matière de services 2.0 était saillant.* » (CARMES, 2010). Mais également une influence concernant la création et la mise en pratique de nouveaux métiers alliés au web 2.0 comme celui de community manager. La création de ce type de nouveau métier n'est pas influencée par les digital natives. C'est plutôt les digital natives, par leurs pratiques numériques observées qui influencent les organisations en leur confiant par exemple, les clefs de leur identité sur les réseaux sociaux.

10. Confrontation des pratiques générationnelles

Nous allons maintenant chercher à mettre en perspective les pratiques des Digital Natives face aux conflits générationnels pouvant s'exercer en entreprise. Pour ce faire, nous allons tout d'abord nous intéresser à la vision spécifique de l'anthropologue américaine et spécialiste de la question, Margaret MEADS (1901-1978) sur les générations. En 1968, Meads met en lumière l'existence d'un « fossé des générations ».

10.1. La vision de Margaret Meads

En étudiant les ruptures persistantes entre les générations, elle souligne l'existence de rapports de forces entre d'une part, les « anciens » qui vont sensiblement rester dans le passé et ainsi ralentir le changement et les « jeunes générations » amenées à se projeter davantage dans l'avenir et à concourir à l'émergence de transformations.

Ainsi, elle distingue différentes typologies de cultures. D'une part le mode culturel « postfiguratif » où les enfants sont instruits par leurs parents. Le mode « cofiguratif », où les adultes et les enfants apprennent de leurs pairs, et enfin le mode « préfiguratif », celui qui va nous intéresser ici. Ce mode correspond à l'apprentissage des parents grâce à leurs enfants⁷⁸. C'est notamment le cas il semblerait, lorsqu'il s'agit de la transmission des connaissances alliées au domaine numérique et technologique. Ces nouveaux rapports qui se retrouvent également en entreprises tendraient à entretenir ce fossé générationnel et les écarts, certes, toujours existants mais aujourd'hui renforcés par les outils technologiques auxquels nous avons l'usage.

Cette étude sur les digital natives en entreprise soulève la question du brassage des générations observable dans le cadre de l'organisation.

Le travailleur âgé représente la stabilité et la carrière tandis que le jeune peut, par le contexte social dans lequel il a grandi, être balancé entre insertion professionnelle difficile et instabilité de l'emploi. Ces références associées à des contextes d'évolution des individus mais aussi à des pratiques professionnelles profondément ancrées au fil des années peuvent être mises en doute. Cependant, elles marquent l'existence de disparités de références, de pratiques et d'usages concernant les différentes générations en entreprise.

Nous l'avons évoqué précédemment, il existe différentes générations présentes en organisation. Tout d'abord, celle des « traditionalistes »⁷⁹ (individus nés avant la fin de la deuxième Guerre Mondiale) et représentée de manière quelque peu succincte par l'Association pour une Fondation

⁷⁸ DAMON, J., « Margaret Mead (1901-1978) », *Informations sociales*, 2006/6 n° 134, p. 27-27. Consultable via le lien : <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2006-6-page-27.htm> consulté le 20/03/12

⁷⁹ Association pour une fondation Travail Université, « *Qu'en est-il du conflit des générations ? Une différenciation des attitudes et des attentes à l'égard du travail* », Note éducative permanente, n°21, novembre 2006, via le lien <http://ftu.be>

Travail Université (FTU) comme une génération « loyale », en attente d'un emploi à vie. Ces individus appartenant à la génération des « traditionalistes » selon la FTU ne font plus aujourd'hui partie de la population active et ne nous intéressent pour cela que peu. Ensuite, ils distinguent les « baby boomers », nés après la deuxième Guerre Mondiale. Ils représentent les plus anciens encore en poste dans les organisations aujourd'hui. Ils seraient ainsi guidés par des valeurs relevant du « bien-être » et de « l'implication ». Puis la génération née entre 1960 et la fin des années 70 représentant une partie importante de la population active aujourd'hui. Ils sont en proie à des craintes relatives au licenciement notamment : « [...] ils ont appris à être indépendants dans un monde traversé par les restructurations [...] » (FTU, 2006).

Enfin, et cela correspond à l'émergence du terme de « génération Y » dans la sphère Internet (voir schéma Google Trends en introduction), arrive la génération des digital natives, nés de 1980 à la fin des années 1990. Ils font face à un marché de l'emploi incertain et ils sont nés avec la technologie. Ils seraient également et selon les auteurs, « [...] fortement influencés par l'individualisme de leurs parents ».

Même si il est évident que ces portraits stéréotypés d'individus en fonction de leur date de naissance sont à prendre avec un certain recul, ils permettent de souligner la prise d'importance à partir des années 2006-2007, du phénomène d'entrée sur le marché de l'emploi des digital natives et le début des questionnements sur ce phénomène. C'est aux alentours de 2006 que les interrogations vont s'amplifier sur le phénomène du conflit des générations au sein de l'organisation.

Un écart se distinguerait donc entre deux générations profondément différentes. Elles sont différentes non pas uniquement à cause de leur comportement mais bien en fonction de leurs pratiques et notamment, celles relatives au numérique et à la technologie. Ainsi la technologie, désignant d'une manière globale l'ordinateur, Internet et plus récemment le développement du web 2.0 et des réseaux sociaux numériques aurait provoqué un écart plus important entre deux générations se succédant et amenées à travailler ensemble en organisation. Ce brassage générationnel serait ainsi rendu plus difficile du fait d'un « écart » devenu « fossé » en terme de savoirs et de pratiques. Comme nous l'avons vu précédemment, Meads appelle « préfiguratif », le mode d'échange allant des enfants vers leurs parents. On peut également tenter de confronter ce mode d'échange au milieu organisationnel. Il semblerait donc que les digital natives puissent posséder des connaissances différentes de celles acquises et utilisées par les autres générations antérieures dans l'entreprise.

Afin d'illustrer ces rapports de forces ayant lieu en organisation entre les différentes générations, une étude IPSOS (janvier 2012) dont nous avons déjà abordé certains aspects précédemment peut nous être utile. Il semblerait selon cette étude que les digital natives soient jugés assez sévèrement par leur aînés : « 48% considèrent qu'ils sont moins efficaces,

*46% qu'ils sont moins motivés, 44% qu'ils sont moins enthousiastes et 44% qu'ils sont même moins polyvalents ».*⁸⁰

Cependant, et c'est ce qui peut-être intéressant de distinguer relativement à un éventuel rapport de force ; les digital natives sont également critiques envers leurs aînés. Le niveau d'étude plus élevé qu'auparavant ainsi que la motivation et l'enthousiasme attribués à « la jeunesse » amènent les digital natives à se considérer : « [...] *plus ambitieux que les autres salariés de leur entreprise (65% le pensent), plus polyvalents (58%) et plus motivés (53%). Une majorité relative d'entre eux se considère également plus efficace (49%), plus enthousiaste (45%) et certes plus individualiste (44%).* » Alors que les digital natives expriment une bonne image globale de leurs compétences professionnelles, leurs aînés soulignent également que les compétences s'obtiennent uniquement par l'expérience et donc avec les années : « *En ce sens, un jeune salarié est forcément moins efficace (55% des 30 ans et plus le pensent).* »

Des tensions sont observables et soulignées par cette étude récente menée par le cabinet IPSOS. Bien entendu, les écarts générationnels font partie des facteurs source de tensions sur le lieu de travail, cependant, il semblerait, que ces tensions soient supérieures et accrues lorsqu'il s'agit de confrontation entre la génération Y et les autres générations. Est-ce là des idées reçues, ou existe-il de réelles zones de tensions inévitables ? Quels seraient alors les facteurs entraînant cette tension accrue entre les individus Y et les autres salariés ? Sortons-nous dans ce cas des stéréotypes attribués aux digital natives ?

⁸⁰ Enquête IPSOS janvier 2012, consulté le 20/03/12 et disponible via le lien : <http://www.ipsos.fr/ipsos-public-affairs/actualites/2012-01-16-la-generation-y-peine-trouver-sa-place-dans-l-entreprise>

10.2. Influence des digital natives ou construction générationnelle ?

On va ainsi parler des comportements associés aux digitaux natifs notamment en fonction de leurs pratiques professionnelles. Ainsi, Julien Pouget sur son blog « La Generation Y »⁸¹ souligne la question du tutoiement en entreprise. Si, selon l'auteur, les digital natives semblent habitués au tutoiement, il semblerait que cela ne soit pas le cas pour leurs aînés. Autre facteur, l'utilisation des technologies comme avec cette extrait de témoignage sur le blog de Julien Pouget d'un manager sénior : « *Quand je demande qu'on m'envoie un compte-rendu de réunion, ce n'est pas pour m'entendre dire qu'il est disponible sur le serveur* ».

Cependant, est-il vraiment objectif de stéréotyper les comportements des digital natives aux « tutoiement » et à l'utilisation des technologies en toute situation ? Ce supposé conflit générationnel est en mesure de soulever quelques controverses. Tout d'abord, et nous le rappelons, pour 65% des chefs d'entreprises et 64% des salariés : « [...] *les moins de 30 ans (ne) constituent (pas) une génération vraiment particulière « dont les besoins et les attentes professionnelles coïncident plus difficilement avec le mode de fonctionnement actuel de l'entreprise »*⁸². (Etude IPSOS, 2012). De plus, la FTU⁸³ souligne qu'il est important de distinguer d'une part les effets d'âges et les effets de « générations ». Par effet d'âge, les auteurs du document entendent parler des comportements alliés au développement selon l'âge des individus (ex : être jeune sous entendrais un moindre poids des responsabilités). Ensuite, il faudrait également ne pas négliger le poids des formes organisationnelles sur les individus (ex : le repositionnement des jeunes salariés qualifiés dans un service innovant en vue d'effectuer des gains de productivité).

Parler de conflit de génération et notamment de tensions persistantes entre la génération Y et leurs aînés peut amener certaines controverses. En effet, l'existence même d'une génération Y ne fait pas l'unanimité et par ailleurs, il peut sembler difficile de caractériser des pratiques associées à différentes catégories d'âges sans se soucier du contexte (organisationnel et lié au développement humain) de chaque situation. Ainsi comme l'expliquait clairement Margaret Meads afin d'illustrer le mixage organisationnel :

« À la place du modèle de l'organisme isolé unique, ou de la cellule unique, nous pouvons recourir à un modèle biologique, plus spécialement écologique, basé sur un système complexe de nombreuses créatures vivant en interaction avec un environnement unique. Dans ce modèle, le profit que réalise une partie du système constitue aussi un profit pour une autre partie. Hôtes et parasites sont essentiels les uns aux autres; le changement intervient lorsque l'équilibre intérieur est rompu et qu'il faut procéder à de nouveaux ajustements. Le vieux calcul de profits et pertes est

⁸¹ Julien Pouget, auteur du blog « La Génération Y », article consulté le 20/03/12 et disponible via le lien : <http://lagenerationy.com/2010/11/24/management-intergenerationnel-et-risques-psychosociaux/>

⁸² Rapport de l'Etude consultable via le lien : <http://www.ipsos.fr/ipsos-public-affaires/actualites/2012-01-16-la-generation-y-peine-trouver-sa-place-dans-l-entreprise>

⁸³ Association pour une fondation Travail Université, « *Qu'en est-il du conflit des générations ? Une différenciation des attitudes et des attentes à l'égard du travail* », Note éducative permanente, n°21, novembre 2006, via le lien <http://ftu.be>

remplacé par une entropie négative où la concentration de l'information renverse la tendance à la désorganisation. » (MEADS, 1979, p78)⁸⁴

Nous avons vu comment les digital natives s'inscrivaient dans le cadre organisationnel face notamment aux conflits générationnels et aux controverses qu'ils soulèvent. Nous avons également vu qu'avec l'introduction des réseaux sociaux numériques en entreprise mais doublement avec l'utilisation accrue de ces mêmes réseaux hors du lieu de travail, les territoires numériques des salariés se déplaçaient.

Notre étude nous a aussi amené à penser la relation d'influence pouvant s'opérer entre les digital natives et les organisations. Après avoir délimité les différentes typologies d'influences pouvant être observées, nous nous sommes intéressés à la création de nouvelles fonctions au sein des entreprises (cf : les community managers) et nous nous sommes interrogés sur l'influence relative des digital natives concernant ces nouveaux besoins. Il est ainsi apparu que les natifs digitaux en prenant en considération ce groupe d'individus comme une catégorie aux pratiques propres, influençaient les stratégies de recrutement des entreprises dans un effet « boule de neige ». En étant présents sur les outils numériques sociaux et collaboratifs, ils amenaient les entreprises à les rencontrer via le même réseau professionnel numérique (ex : Viadeo ou LinkedIn).

Nous allons maintenant recentrer davantage notre analyse en confrontant les digital natives en entreprise avec l'intégration des réseaux sociaux d'entreprise. Nous confronterons par la suite, et dans une troisième grande partie, les pratiques observées auprès du Groupe Bureau Veritas.

⁸⁴ In « Margaret Mead, Le fossé des générations : les nouvelles relations entre les générations dans les années 1970, Paris, Denoël / Gonthier, 1979, p. 78. » In « Elisabeth Couture, 2003 » via le lien : http://multitudeateliers.com/pdf/serie2_3.pdf

Chapitre 6 : Mise en perspective des Réseaux Sociaux d'Entreprise en milieu organisationnel

Ce chapitre est consacré à la mise en perspective des RSE face à la catégorie des digital natives. Nous cherchons ainsi à recentrer encore davantage l'axe de notre étude afin de posséder les informations nécessaires à la confrontation de ces phénomènes au milieu professionnel étudié.

Nous allons ainsi nous intéresser à la perception et aux pratiques vécues par les digital natives en tant que salariés, lors de leur confrontation notamment avec un réseau social d'entreprise. Nous nous attèlerons à comprendre cette perception sous l'angle de la théorie des réseaux de Chapellio et Boltanski et notamment en ce qui concerne l'approche de l'organisation par « projets ». Nous chercherons par la suite à percevoir les éventuels freins pouvant apparaître à l'utilisation des RSE.

11. Fonctionnement réticulaire et limites organisationnelles

Nous allons ici souligner la vision de l'organisation sous la forme d'un réseau de « projets » chère à Boltanski et Chiapello, afin de tenter de comprendre en quoi l'introduction des RSE est susceptible de bouleverser le milieu organisationnel déjà existant. Nous établirons ensuite une comparaison entre le mode de fonctionnement des réseaux sociaux numériques d'Internet et à l'organisation et à la circulation de l'information en entreprise avant l'introduction d'un RSE.

Pour Boltanski et Chiapello, le capitalisme et l'ensemble des développements et des conséquences qui y sont liées sont discutables et méritent d'être interrogées.⁸⁵ Pour les deux auteurs du célèbre ouvrage, les solutions sont autour d'une recomposition du marché et de la société sous forme de « cité par projets ».

« La critique artistique a été intégrée par le nouvel esprit du capitalisme. De nombreuses formes de libération et d'authenticité semblent reconnues comme des valeurs de la modernité. Mais il faut se demander si les exigences de libération n'ont pas été vidées de leur contenu en étant subordonnées à la notion de profit »⁸⁶

Ainsi, ils se demandent en quoi le modèle capitaliste adopté à la révolution industrielle peut en même temps symboliser pour beaucoup l'équité et la justice et également, être le moteur d'une économie forte, et en parallèle « fragiliser des franges croissantes de la population française depuis le milieu des années soixante-dix »⁸⁷. L'explication, en outre donnée par les

⁸⁵ BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. : « Le nouvel esprit du capitalisme », Broché, Gallimard, 1999, Paris

⁸⁶ Extraits de BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. : « Le nouvel esprit du capitalisme », Broché, Gallimard, 1999, Paris consulté le 21/03/12 via le lien : http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.util.LectureFichier?ID_FICHER=1295877017867

⁸⁷ FRETIGNE, C. : Boltanski Luc, Chiapello Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », *Revue française de sociologie*, 2001, vol. 42, n° 1, pp. 171-176, consulté le 26/03/12 via le lien :

deux auteurs est que pour comprendre comment ces deux phénomènes aux effets opposés peuvent cohabiter, il faut s'intéresser aux « *changements idéologiques qui ont accompagnés les transformations* ».

Ce qui va notamment nous intéresser dans l'ouvrage de Boltanski et Chiapello est leur explication au capitalisme qui perdure dans notre société, et notamment grâce au management en organisation qui dessine les modèles et influe sur les comportements. Pour les deux auteurs, la littérature managériale par exemple, représente un matériel « à visée performative » à la formation et au développement du capitalisme et de ses modèles. Ces guides et manuels d'encadrement destinés aux dirigeants ont pour vocation de maintenir l'adhésion du personnel à l'entreprise capitaliste. Cependant, et depuis quelques années, la tendance est à la déhiérarchisation et à une exigence de liberté des salariés, du fait d'une situation organisationnelle rendue intolérable voire même aliénante, à cause des pratiques managériales anciennes répondant au modèle de gestion des salariés précédent. Cela se traduit par une organisation plus modulaire, une nouvelle concentration sur la personne du « salarié » et enfin l'usage du réseau comme outil de développement et de création de connexions temporaires (Citée par projets).

Ainsi, dès la fin des années 90, Boltanski et Chiapello percevaient les transformations allant avoir lieu en organisation notamment, en ce qui concerne le développement des réseaux sociaux d'entreprises. Ils font partie de l'ensemble du processus récent des organisations à tendre vers la mise en valeur du « lien » et à un fonctionnement de manière connectée. Les deux auteurs cherchent à travers leur ouvrage à proposer des limites au capitalisme. Ainsi, ils remarquent que les critiques que l'on peut apposer au capitalisme sont toujours en retard, vis-à-vis des évolutions de celui-ci : « *La critique est moins mobile que le capitalisme* ». Elle n'arriverait donc jamais à anticiper les développements du capitalisme et ne pourrait ainsi donc pas remplir son rôle de remise en cause de celui-ci.

Nous allons chercher à définir les limites que peuvent rencontrer les réseaux sociaux d'entreprise tout d'abord et notamment en ce qui concerne leur décalage vis-à-vis du milieu organisationnel, puis nous nous intéresserons à ces mêmes limites, auprès des digital natives notamment.

11.1. Réseaux sociaux numériques et système informationnel

Le développement d'intranet (dès les années 90 et au départ disposant d'interfaces statiques) s'est effectué en parallèle d'une évolution technologique fulgurante. Cette construction a engendré une recomposition organisationnelle sous forme de « réseau » de l'entreprise (organisation étendue, multi-sites, multi-communautés).

La relation communicationnelle prévalant lors d'échanges sur les médias sociaux répond à des logiques différentes que celles prévalant dans le cadre d'échanges en entreprise. On va ainsi voir que confronter le mode de fonctionnement des réseaux sociaux aux échanges en organisation va nécessiter certains questionnements primordiaux.

Ainsi, dans une entreprise, les émetteurs et récepteurs de l'information ont des rôles parfaitement identifiés : l'émetteur va être représenté par le service de communication ou les responsables de fonctions décisionnelles. Les récepteurs seront quant à eux les collaborateurs dans la majeure partie du temps. Cette répartition est confirmée par le processus de validation des informations qui est intégré par les acteurs et unique dans chaque entreprise. Il semblerait que c'est ainsi que fonctionne la majorité des entreprises aujourd'hui ; même si des évolutions sont observables de plus en plus.

A l'inverse les réseaux sociaux répondent à une logique différente : le processus de validation des informations circulant est plus libre, les seules limites à cette émission d'information sont la modération et une certaine forme d'auto-régulation prévalant à l'utilisation de ces réseaux communautaires.

Cette comparaison nous fait également soulever le problème d'une temporalité différente. Nous venons de voir que les réseaux sociaux répondaient à la logique d'un échange incessant d'émetteur devenant aussi récepteur. C'est également sur un différentiel de temporalité que s'expriment les questionnements relatifs aux réseaux sociaux dans le monde de l'entreprise. Ainsi, lors de chaque événement, l'entreprise va planifier ses échanges d'information dans un cadre normalisé et propre à chaque entité. A l'inverse, les échanges sur les médias sociaux répondent à une logique d'instantanéité. Le rythme et la vitesse d'échange est virale et n'est pas calculée au préalable. La question est de savoir si un tel mode d'échange d'information que l'on peut qualifier « d'imprévisible », peut être transposé au monde de l'entreprise.

Outre une temporalité différente, les entreprises décident de communiquer sur un sujet choisis et sélectionnés par le service communication. Les échanges les plus suivis sur les réseaux sociaux sont aléatoires et en aucun cas prémédités. L'intérêt d'un sujet est donc mesuré par sa popularité. Cependant, il peut être intéressant de se demander si l'entreprise doit se risquer à laisser libre court au jugement d'importance des sujets de discussion par ses salariés ? Ou doit intervenir dans le choix et ainsi ne plus laisser le réseau à lui seul s'auto réguler ? Nous pouvons d'ores et déjà poser le problème du choix et de l'intérêt déclenché pour un sujet.

Il est également intéressant de souligner que chaque sujet choisi par un service de communication en organisation, et que l'on souhaite voir partager par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, pourrait ne pas plaire aux récepteurs. Ceux-ci à l'inverse du réseau numérique libre d'Internet, pourront ne pas monter d'intérêt à la discussion. Ainsi, sur les réseaux sociaux, les récepteurs sont libres de participer ou non au sujet de la conversation (c'est ce qui fait leur force).

En effet, dans le cadre d'un échange type réseau social dans le cadre professionnel, les récepteurs multiples risquent de ne pas tous être concernés par le sujet et donc de ne pas y collaborer.

Si nous souhaitons dresser un bilan des disparités de fonctionnement de ces deux types d'outils de communication, il faut souligner qu'en organisation, les échanges d'information s'effectuent sous la tutelle d'une hiérarchie verticale forte. Même si dans leur ouvrage, Boltanski et Chiapello soulignaient un retour vers la liberté du salarié et la représentation de l'organisation par projets, où la participation de l'individu est au cœur du processus, il semblerait que ce ne soit pas le cas dans toutes les entreprises encore aujourd'hui.

Le respect de la répartition des tâches hiérarchiquement représente un frein à la transposition du mode d'organisation des réseaux sociaux au monde de l'entreprise. Il est alors légitime de se demander si le principe d'instantanéité des réseaux sociaux, et donc leur force de succès, peut être transposé au monde planificateur et hiérarchisé de l'entreprise ?

Selon une étude récente, il semblerait que la transposition des réseaux sociaux numériques au monde de l'entreprise suscite d'ores et déjà des attentes de la part des salariés concernant leurs méthodes de travail. On observe il semblerait une montée en exigences de ceux-ci. Selon une étude menée par l'institut Mc Kinsey début 2012, il semblerait que les personnes interrogées s'attendent à ce que « [...] les outils sociaux modifient bon nombre des processus actuellement en vigueur au sein de leur sociétés ». ⁸⁸ Après avoir souligné les disparités existantes entre les réseaux sociaux numériques, le mode de circulation et de répartition de l'information prévalant actuellement en entreprise, nous allons maintenant nous intéresser aux freins pouvant exister à l'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise.

11.2. Facteurs freins à l'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise

Nous allons évoquer ici les freins ayant pu être observés par les spécialistes de la question des RSE ou encore par des chefs de projets ayant eu à mettre en place un RSE et parvenant à un bilan suite à l'introduction de l'outil dans l'organisation.

Il existe une disparité entre les réseaux sociaux numériques d'Internet et les RSE. Sur Internet, les sujets de conversations sont favorisés par le taux de participation et la popularité qu'ils rencontrent. A l'inverse, il se peut que selon le fonctionnement choisi par le RSE de l'organisation, certains sujets

⁸⁸ Article publié dans le Journal du Net « *Quel ROI pour les réseaux sociaux d'entreprise* » 02/01/2012 lien : <http://www.journaldunet.com/solutions/intranet-extranet/retour-sur-investissement-des-rse/>

faisant la une du réseau ne rassemblent pas l'intérêt de tous les participants au réseau.

Ainsi, et ce n'est pas l'unique facteur de non adhésion au concept du réseau social interne, il se peut que malgré sa volonté participative, le RSE ne fédère pas tous les salariés.

Ainsi, comme le souligne Boursin dans son ouvrage « Le média humain, dangers et opportunités des réseaux sociaux pour l'entreprise », ⁸⁹ le pire lors de l'installation d'un RSE en organisation n'est pas l'insolence des propos que peuvent parfois tenir les différents utilisateurs, mais bien que les : « [...] collaborateurs ne se révoltent pas mais n'écoute pas non plus » (BOURSIN, 2011, p156).

Lorsqu'il s'agit d'introduire en entreprise un outil à visée collaborative et d'autant plus avec pour mission de faire participer l'ensemble des unités d'une organisation outre le cloisonnement hiérarchique habituel, il semblerait que le premier frein soit bien entendu la non-utilisation de cet outil. Nous verrons par la suite lors des entretiens qualitatifs avec des salariés du Bureau Veritas que ces freins sont bien perçus par certains.

Deuxièmement, nous pouvons également évoquer le frein de la non-utilisation des réseaux sociaux d'entreprise du fait d'un manque de temps des salariés. Le bouleversement de temporalités, comme nous l'avons vu précédemment, ainsi qu'une concurrence accrue et un certain durcissement du marché de l'emploi, amènent les salariés à devoir gérer sur un temps de plus en plus court des projets demandant parfois un fort investissement. Or, l'expression des salariés sur les réseaux sociaux d'Internet a pour la plupart du temps lieu, lors de moments de détente et de temps libre. A l'inverse, la proposition faite aux employés de pouvoir s'exprimer sur leur temps de travail pourrait, il semblerait, ne pas correspondre avec leur disponibilité en termes de temps.

La question des territoires numériques est alors à poser. Quel est le déplacement effectif connu par les territoires numériques privés et professionnels des salariés les uns par rapport aux autres ? Quelle doit être la place donnée au temps consacré au RSE, face à la gestion des projets en parallèle ? Ainsi nous évoquons également un facteur important pouvant entrer en ligne de compte : le caractère contre-productif des réseaux sociaux d'entreprise. Par l'attention du salarié qu'ils nécessitent, il n'est pas rare de lire dans les publications diverses consultables sur Internet insistant sur le fait que les RSE puissent effrayer les managers par leur influence sur la concentration et l'efficacité des salariés les utilisant. Ziryebe Marouf, responsable du projet réseau social d'entreprise Piazza chez Orange parle ainsi de « self service de compétences » (MAROUF, 2011, p137)⁹⁰ Ainsi, en étant sollicité par un autre acteur pour ses compétences, le salarié concerné va s'éloigner de sa tâche principale pour répondre à une autre demande. Si la fonction réticulaire du réseau est efficace, sa réponse pourra être effective

⁸⁹ BOURSIN L., PUYFAUCHER L., « le média humain dangers et opportunités des réseaux sociaux pour l'entreprise » Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, 2011.

⁹⁰ MAROUF Z., « Les réseaux sociaux numériques d'entreprise ; Etat des lieux et raisons d'agir », édition L'Harmattan, Paris, 2011.

et servira à plusieurs collaborateurs pouvant se poser cette même question. Cette circulation horizontale des savoirs et de l'information par son caractère de « nouveauté » peut surprendre et même faire naître des doutes dans l'esprit des managers. Cependant, c'est ce qu'on rassemble sous l'idée globale de partage de l'intelligence collective et c'est également une des fonctions premières du web 2.0 et des réseaux sociaux d'entreprise.

Il semble également intéressant d'évoquer les freins à l'utilisation des RSE relatifs à la crainte d'une sorte d'espionnage de l'employeur sur ses salariés. En étant ouvert et libre en terme de participation, les salariés peuvent s'exprimer davantage, et ainsi être notés en fonction de leur degré de participation. Par exemple, de nombreuses solutions de progiciels RSE comme « Point » (société SilkRoad) vu précédemment, proposent la possibilité de mesurer les différents degrés de participation de chaque salarié. Il est alors possible par la suite de le récompenser si celui-ci est très actif sur le réseau. Ce genre de pratique peut être perçu par les employés comme une sorte d'espionnage et notamment de surveillance de leur implication auprès du nouvel outil et auprès des questionnements de leurs collègues. La confiance dans les valeurs véhiculées par le nouvel outil est alors primordiale : « [...] dans les entreprises (la confiance) [...] pèse lourdement sur le climat de travail favorise le désengagement des collaborateurs et créé chez eux un sentiment de malaise qui peut conduire à toutes les extrémités »⁹¹

Un autre frein pouvant être observable et souvent énoncé à travers les différents articles et blogs disponibles dans la sphère Internet est celui de la discrimination face au numérique. On pourra alors évoquer le terme de « fracture numérique » au sein de l'organisation, comme nous avons pu l'évoquer précédemment autour de la génération Y.

En entreprise, et c'est notamment le cas du fait de la mixité des générations amenées à travailler ensemble, il peut se faire sentir certaines disparités concernant les outils liés au numérique et à leur utilisation. Ainsi, comme le rappelle une étude Crédoc menée en 2009, 55% des français de 40 à 59 ans ne s'estiment pas compétents en matière d'utilisation de l'informatique.⁹² La formation tient ici une place importante, notamment afin de tenter d'égaliser les compétences « info-communicationnelles distribuées » (CARMES, 2009).⁹³ Par ces compétences, on entend désigner l'ensemble des compétences cognitives acquises par le salarié sur ou hors de son lieu de travail, ainsi que l'ensemble de ses habiletés info-communicationnelles, utilisées lors de missions professionnelles impliquant l'usage d'outils des

⁹¹ Extraits des propos de DIEHL, B et DOUBLET, G. dans « orange : le déchirement France télécom ou la dérive du management » p169, dans BOURSIN L., PUYFAUCHER L., « le média humain dangers et opportunités des réseaux sociaux pour l'entreprise » Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, 2011.

⁹² Extraits de l'étude Crédoc 2009 « La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française », consultée le 12/03/2012 via le lien : http://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/etude-credoc-2009-111209.pdf

⁹³ In Carmes M (dir), Berthelot V, «De la communication interne à « l'e-organisation », Chapitre in *La*

Communication des organisations publiques en contexte d'incertitude, ouvrage international sous la direction de Eric Cobut (Police Fédérale Belge) et François Lambotte (Université Libre de Bruxelles), eds Edipro, A paraître janvier 2011.

TIC. La question de l'insertion d'un RSE en organisation peut soulever des interrogations concernant l'acceptation et les conséquences que cet outil et ses pratiques vont avoir sur l'ensemble hétérogène des salariés de l'entité. Ainsi on peut supposer que ces disparités à l'usage peuvent représenter un frein pour certains salariés, jugeant stigmatisant et difficile, l'utilisation d'un RSE. Nous tenterons de percevoir par la suite et au cours d'une troisième partie, quels sont les freins ressentis par les employés lors de notre étude de terrain. Rappelons cependant, qu'il est habituel de percevoir des freins au changement (exemple : lorsque le logiciel Excel a été introduit en entreprise) et la formation est un des moyens principaux permettant de pallier à ces disparités d'usages.

Nous avons choisi d'évoquer ici, les différents freins pouvant se faire sentir à l'introduction nouvelle d'un RSE en organisation. Nous allons également soulever le problème posé par la sécurité des données pour les entreprises ainsi que le problème souvent posé de la « rétention d'information » entre salariés. Tout d'abord, la mise en place d'un RSE amène l'entreprise à s'interroger sur l'ouverture des données professionnelles à un plus large public (de l'entreprise). La formation réticulaire du RSE entraîne une circulation à tendance plus horizontale de l'information et des savoirs. L'échange d'information via ce réseau va poser des questions d'ordre important. Dans quelles proportions l'information doit-elle être transmise ? Quelles sont les barrières à fournir à cette libre circulation (répartition entre la société mère, les filiales, les fournisseurs ?). L'ouverture de l'organisation à la circulation de son information en réseau amène les chefs de projets et les dirigeants à réfléchir autour des problématiques déjà amenées par Internet et ses applications (problème de droit à l'oubli, de traçabilité des informations, de droit à l'image, etc.). Cependant, dans l'univers de l'entreprise, ces questions deviennent primordiales et peuvent en dépendre de nombreuses conséquences.

Il semblerait que toutes ces questions que nous évoquerons uniquement à travers cette partie (car elles ne font pas partie du cœur de notre étude), peuvent également être posées par les salariés eux-mêmes, s'interrogeant sur les conséquences de leurs actes et paroles sur le RSE. Ils peuvent percevoir une sorte de frein à l'usage si les règles au préalable ne sont pas clairement définies. Ainsi, le concept de partage de l'information en entreprise et la volonté de créer une certaine intelligence collective permettant à l'activité professionnelle d'être optimisée, ne fait pas l'unanimité auprès de tous les acteurs de l'entreprise. Il se peut en effet, que certains salariés cherchent à conserver l'information et les savoirs qu'ils ont pu acquérir au fil de leur carrière pour eux, sans chercher à le faire circuler au sein du réseau. On peut supposer que ces individus sont alors habitués à travailler sous une hiérarchie plutôt verticale et que la demande du partage des savoirs avec leurs collègues peut représenter un frein. Ils cherchent peut-être ainsi à conserver leurs « avantages professionnels » afin de résister à la concurrence entre salariés.

Ainsi, l'introduction d'un RSE en organisation soulève de nombreux questionnements. D'une part il suppose la réappropriation par les managers de nouvelles normes et pratiques à exprimer de manière formelle (cf : outils de développement de l'entreprise capitaliste – Boltanski et Chiapello) et qu'il va être nécessaire de faire circuler au sein de l'entreprise. D'autre part,

les RSE sous entendent appliquer le modèle approuvé des réseaux sociaux numérique d'Internet au monde de l'entreprise qui n'est pas doté des mêmes codes et pratiques. Ainsi, il semblerait que l'installation d'un RSE en organisation déclenche certains rapports de forces et questionnements d'ordre organisationnels. On peut légitimement se demander si le principe d'instantanéité des réseaux sociaux peut être transposé au monde planificateur et hiérarchisé de l'entreprise ? De plus, et comme nous venons de le voir, certains freins peuvent apparaître à la confrontation des salariés aux RSE (fracture numérique, rétention des savoirs, peur de l'espionnage, etc.).

Nous allons maintenant nous interroger sur le phénomène de montée en exigences des salariés vis-à-vis des outils 2.0. Cette montée en exigence exprimée d'abord sur la toile, se répercute vers le monde de l'entreprise et nous amène à nous poser certaines questions, notamment en ce qui concerne la population des digital natives.

12. La relativité de la question des digital natives face aux RSE

A travers ce deuxième axe, nous n'allons pas émettre de certitudes mais plutôt soulever des questions. Nous avons, dans les parties précédentes, exposé une catégorisation des digital natives selon divers points de vue. Nous avons cherché à comprendre quelles étaient les évolutions éventuelles perçues lors de leur entrée dans le monde du travail. Nous avons également souligné les mutations organisationnelles et notamment liées à la cité par projet de Bolanski et Chiapello guidant encore aujourd'hui les stratégies organisationnelles des entreprises. Ainsi, nous avons souligné que l'Espace Numérique Organisationnel c'est largement complexifié à la création des Intranet (années 90) puis peu à peu avec l'arrivée du web 2.0 en entreprise.

Aujourd'hui, l'Espace Numérique Organisationnel se présente en tant que : « [...] *intercesseur des interactions internes, des processus de travail, et un dispositif fédérateur des communautés professionnelles.* » (CARMES, 2011)⁹⁴. C'est ces évolutions en termes d'organisation des processus, couplées à l'arrivée d'une génération nourrie au web 2.0 qui nous intéresse ici. Même si l'existence d'une génération aux pratiques numériques et aux codes homogènes n'est pas l'apanage de tous (déconstruction d'un idéal type), il semble toutefois intéressant de s'interroger sur les conséquences de leur arrivée en entreprise.

Avec l'arrivée des digital natives en entreprise, on peut supposer que de nouvelles tensions vont émerger. Alors qu'auparavant il existait des disparités d'usages des technologies entre les acteurs de l'entreprise (capital socio-technique différent et nécessité de la formation) ; il semblerait qu'avec l'arrivée d'une génération globalement plus à même de disposer d'un capital

⁹⁴ Carmes M (dir), Berthelot V, «De la communication interne à « l'e-organisation », Chapitre in *La Communication des organisations publiques en contexte d'incertitude*, ouvrage international sous la direction de Eric Cobut (Police fédérale Belge) et François Lambotte (Université Libre de Bruxelles), eds Edipro.

cognitif important en matière de pratiques numériques, les écarts vont se creuser.

Nés avec la technologie, les natif digitaux vont en entreprise, être confronté à un problème qui reste majeur dans le milieu organisationnel et concernant les politiques numériques mises en place : l'accès à Internet sur le lieu de travail. Ainsi, comme l'exprime Maryse Carmes dans « *De la communication interne à l'e-organisation* » : « *La discrimination des accès à intranet, mais aussi à un internet à partir de son poste de travail, s'avère donc éminemment problématique* ». En effet, on peut supposer qu'il va être de plus en plus difficile de concilier d'une part, une génération du net arrivant en entreprise et née avec Internet et d'autre part, des politiques de restrictions d'accès aux services du web contestables. Ce filtrage créait déjà des tensions lorsque les générations précédentes se côtoyaient, que va-t-il se passer lorsque les salariés en organisation appartiendront presque tous à la génération des digital natives ?

On a vu lors de notre analyse des RSE, qu'ils permettaient entre autre de favoriser la contribution et ainsi la participation de chacun, qu'ils pouvaient inclure des fonctionnalités de réseaux sociaux afin de faire émerger une sorte d'intelligence collective au sein du réseau organisationnel. On a également vu qu'ils se dotaient d'interfaces plus visuelles, permettant d'allier visibilité globale et visibilité de son espace « personnel ». L'ensemble de ces mutations concourent donc à l'expression de nouveaux comportements de la part des acteurs et de nouveaux professionnalismes. On peut se demander comment va se dérouler la transposition du champ public des réseaux sociaux d'Internet à celui « professionnel » des RSE. Notamment en ce qui concerne les digital natives. Habités à s'exprimer via les réseaux sociaux numériques, la question de déplacement des comportements et des compétences numériques vers le champ professionnel est intéressante.

On peut également soulever la question de l'utilisation politique des digital natives par les entreprises. L'initiation des organisations aux RSE provient d'une adaptation au contexte social et économique du moment mais également à une transformation plus profonde des modes de gestion et d'organisation (la cité par projet). Cependant sous l'angle de pensée de Boltanski et Chiapello, l'entreprise capitaliste utilise la gestion managériale comme gardien de son succès. On peut alors se demander si ces initiations récentes aux RSE n'ont pas une visée politique évidente de surveillance et de contrôle des acteurs de l'entreprise : « *Il convient encore ici de reconsidérer avec force ce passage (ou hybridation) d'une biopolitique, caractéristique des dispositifs disciplinaires décrit par M. Foucault, à une « société de contrôle » (Deleuze, 1990), et de questionner le néo-management à l'heure des économies de l'hypermatériel et des nouvelles formes de « psychopouvoirs » (Stiegler, 2008).* » (CARMES, 2011)

Toutes ces questions soulevées nous amènent à aborder le chapitre 3 de cette étude, consacré à l'analyse grâce à un terrain d'observation, les réalités managériales et salariales de la question des digital natives en entreprise. Pour ce faire, nous allons nous intéresser au groupe international Bureau

Veritas, un des leaders mondiaux de services d'évaluation de la conformité et de la certification en matière de normes HSQE.

**PARTIE 3 : Confrontation au
milieu professionnel : l'exemple
du groupe Bureau Veritas**

Chapitre 7 : La représentation des Digital Natives au sein du Groupe Bureau Veritas

13. Zoom sur le lieu d'étude : le Groupe Bureau Veritas

13.1. Le lieu d'étude : un groupe international

Créé en 1828, Bureau Veritas est un leader mondial des tests, de l'inspection et de la certification. Ses missions sont d'aider ses clients à améliorer leurs performances, en offrant des services et des solutions innovantes pour s'assurer que leurs actifs, produits, infrastructures et processus répondent aux normes et réglementations relatives à la qualité, la santé, la sécurité, la protection de l'environnement et la responsabilité sociale.

En quelques chiffres, Bureau Veritas représente, 52 000 collaborateurs, 940 bureaux et 340 laboratoires dans 140 pays, 400 000 clients, 8 divisions avec des positions de leader mondial, un chiffre d'affaires en 2011 de 3,4 milliards d'euros. Enfin, Bureau Veritas est coté sur Euronext Paris. En matière de domaines d'activités, le groupe exerce dans les secteurs de la Qualité, l'Hygiène-Santé, la Sécurité, l'Environnement et enfin en matière de Responsabilité sociale.

Le Groupe, de par son historique et son ancienneté bénéficie d'une culture interne que l'on pourrait qualifier « d'ingénieur » axée sur une image d'excellence et de droiture. A l'issue de ces entretiens, il est apparu que cela avait un impact dans les projets de gestion des connaissances mis en place au sein du groupe. En effet, Bureau Veritas est un groupe très verticalisé, où se mélange d'un côté les auditeurs de terrain et de l'autre les salariés répartis dans les différentes divisions. En ce qui concerne l'installation de projets tels que le RSE (projet d'évolution de l'existant actuellement en cours), il en convient de prendre en considération cette donnée importante.

De plus, par son cœur de métier qui est la certification et l'inspection, Bureau Veritas cherche à employer des salariés disposant de connaissances et d'une certaine expérience assurée par des années de pratiques. Ce choix se perçoit au vu de l'âge moyen des employés Bureau Veritas ne comprenant pas une grande quantité de « digital natives ».

13.2. Bureau Veritas et le service communication

Le service communication auquel j'ai été rattaché pour ce stage et grâce auquel j'ai pu mener cette enquête, se compose de cinq salariés. Je suis sous la responsabilité de Franck Duveau (responsable du développement de la communication interne au sein du Groupe, et responsable du segment web en interne et en externe) et je travaille également en collaboration avec Véronique Gielec, responsable de la communication externe (relations-presse, communication financière, rapport annuel, rapport d'activité).

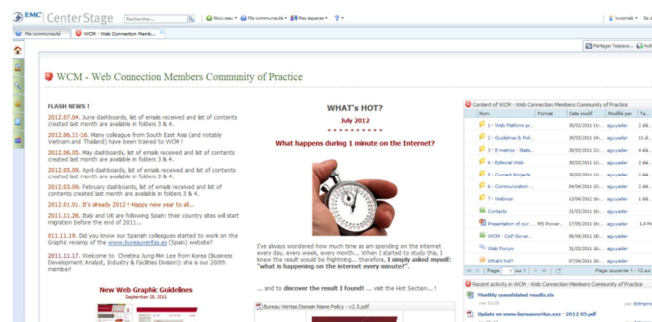
Anne Guyader et Aissata Kamara sont en charge de la communication Corporate web ainsi que de l'animation au niveau Groupe, c'est-à-dire l'ensemble des informations concernant le groupe dans son ensemble (et non les 8 divisions ou encore les pays) via le web (stratégie globale web). Enfin Georgia Stephanou est en charge de la gestion de la photothèque et du courrier récupéré sur le site internet Groupe. Elle s'occupe également de toute la partie produits dérivés et cadeaux promotionnels.

Pour mieux comprendre le fonctionnement du Groupe Bureau Veritas, il faut tout de même préciser que le service communication du siège est en charge de piloter l'ensemble des projets globaux attrait à la communication interne et externe au sein du groupe, cependant, chaque pays, et divisions reste en charge de sa propre communication et également du marketing (ex. : la division Industrie dispose de bureaux également au siège et se charge de la communication globale de la division à travers l'ensemble des pays où celle-ci existe). Cependant, cette division coordonne également les initiatives par pays et cela à l'échelle de l'ensemble du réseau mondial.

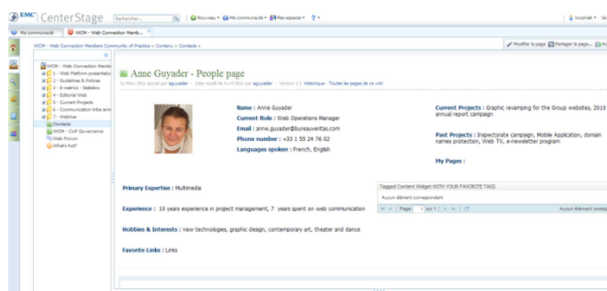
En matière d'outils collaboratifs, Bureau Veritas a mis en place un outil : « Center Stage » faisant office d'outil collaboratif au sein du groupe. Il est disponible via le réseau interne de Bureau Veritas et permet de recevoir (alertes e-mail) et de partager des informations/documents via des communautés de pratiques sur le réseau (I&F pour la division Construction, une communauté animée par le service marketing Industrie du Groupe ou encore la communauté « Commercial y Marketing »).

Il permet également de s'abonner à des communautés et d'y participer, d'y partager des documents pouvant être téléchargés, de créer un profil personnel et d'animer sa propre communauté d'intérêts (sous le principe du blog). L'outil comprend également la fonction de nuage de mot clés ou encore la possibilité de créer des « wikis ».

En voici une illustration (la communauté de Anne Guyader – responsable communication web du Groupe) :



Ainsi que d'une page « profile » :



14. Méthodologies des enquêtes

Afin de mettre en place une confrontation des hypothèses préalablement observées lors des lectures et recherches théoriques ainsi que des avis de managers confrontés aux digital natives, nous avons mis en place une série d'entretiens qualitatifs. Nous avons tout d'abord cherché à définir ce que nous voulions prouver voire déconstruire quant à cette génération.

14.1. Elaboration du panel d'étude

Tout d'abord, nous avons établi une liste de personnes susceptibles d'être concernées au sein de l'entreprise par nos deux axes majeurs :

- Faire « partie » ou non de la catégorie de digital natives au sein du siège de l'entreprise
- Etre confronté au réseau social interne de l'entreprise/participer à un projet autour des RSE

Après quelques questions posées auprès du service Ressources Humaines de l'entreprise, j'ai défini une liste de personnes auprès desquelles je trouverais sûrement des réponses pertinentes à mes questions.

Une fois les prises de rendez-vous fixées, j'ai élaboré mes questionnaires en fonction des différents profils auxquels j'allais être confronté :

14.2. Catégorisation des managers et salariés

Managers

- Responsable Chief Quality - HSE - KM Officer
- Group KM Manager

Salariés

	AGE	DEPARTEMENTS BUREAU VERITAS
1	1987	RESSOURCES HUMAINES

2	1986	QHSE
3	1987	CERTIFICATION
4	1985	RH
5	1988	INDUSTRY
6	1972	WEB
7	1983	QHSE
8	1991	INFORMATIQUE
9	1986	QHSE
10	1972	COMMUNICATION
11	1966	COMMUNICATION
12	1988	CONSTRUCTION

- Typologies des entretiens

J'ai cherché à recueillir le maximum d'informations spontanées de la part des interrogés. Aussi, après leur avoir présenté mon sujet d'étude, le cadre de cette étude et brièvement les objectifs recherchés, j'ai commencé par des questions très ouvertes concernant l'existence d'une « génération Y » également appelée via d'autres termes comme « Digital native » ou « génération Why ».

Dans le cadre de ces entretiens menés en individuels (en face à face) j'ai cherché à varier entre questions ouvertes et questions fermées afin de percevoir sur certains sujets comme par exemple, « la définition de la génération Y », leur perceptions spontanées et non influencées par mes questions suivantes.

Mis à part les entretiens avec les deux responsables des projets de KM, où nous avons convenu d'un entretien de groupe, durant 1h30 sous l'aspect de questions & réponses ; les entretiens menés auprès des salariés ont été menés en individuels, pour une durée d'environ 1h.

- Compte-rendu sur le déroulement des entretiens

D'une manière générale, ces entretiens ont été très bien perçus par les différentes personnes de l'entreprise interrogées. Ils ont souvent été les prémisses à des questions et des interrogations préalablement peu abordées chez Bureau Veritas. Notamment en ce qui concerne l'entretien de groupe avec les deux responsables KM, des questions ont été soulevées et ont largement intéressées les chefs de projets, en ce qui concerne la prise en considération des jeunes générations à venir en entreprise dans la mise en place des projets de réseaux sociaux d'entreprise ou plus généralement de gestion des connaissances.

- Quelques points à souligner

Il est important de souligner ici que nous ne cherchons pas à dresser des conclusions strictes sur la perception de la génération Y et de sa définition en confrontant uniquement quelques questions à un nombre restreint de personnes au sein d'une entreprise (ayant ses propres codes, valeurs, fonctionnement, etc.). Nous allons ici uniquement chercher à confronter les théories écoutées à la représentation personnelle de quelques salariés issus de générations différentes. Nous rapprocherons ces rapports d'entretiens aux théories entendues uniquement pour illustrer ce qui peut être perçu à travers les médias et confronter ces données auprès d'un panel d'observation non-représentatif.

15. Rappel des hypothèses

Nous allons ici rappeler les hypothèses et théories précédemment énoncées lors de notre étude. Ainsi, la génération Y serait une génération avec ses propres codes, pratiques et valeurs. Elle différerait des autres générations notamment du fait de l'arrivée massive des nouvelles technologies et leur banalisation d'usage. Les jeunes issus de cette génération disposeraient de capacités nouvelles et innées du fait de l'utilisation depuis leur (quasi) naissance/adolescence des outils numériques tels que les téléphones portables, l'ordinateur puis par la suite internet et les nouvelles technologies en générale. Ainsi, et selon Marc PRENSKY, ces jeunes seraient dotés de capacités naturelles et innées à utiliser ces technologies et seraient une sorte de génération « nouvelle » capable de plus d'intelligence en matière de maîtrise des outils numériques.

Une deuxième hypothèse est celle exprimant la génération Y comme une génération non homogène. Outre le fait qu'elle rassemble des individus d'une même tranche d'âge, ayant grandi autour d'évolutions technologiques mondiales à forts impacts sur la société, on ne peut stéréotyper ces individus comme disposant de traits de caractère, de valeurs, de capacités communes et similaires. Certes il y a des ressemblances en ce qui concerne une bonne partie de ces individus concernant l'utilisation notamment plus facile et dite « naturelle » des outils numériques, mais comme le souligne la sociologue Danah BOYD, on ne peut pas généraliser ces traits observés à une même catégorie de personne, regroupée sous le nom de « génération Y ». Il semblerait en effet que cette hétérogénéité serait due à des milieux culturels variés, des environnements éducatifs, sociaux, familiaux hétérogènes, entraînant des disparités quant à l'usage des technologies, à leur apprentissage et à leurs pratiques sur ces outils. Pour rappel, voici les propos de Danah Boyd exprimant cette idée :

« Just because many of today's youth are growing up in a society dripping with technology does not mean that they inherently know how to use it. They don't. Most of you have a better sense of how to get information from Google than the average youth. » (BOYD, 2009)

Un autre argument souligne l'idée que la génération Y pourrait être finalement qu'un rassemblement de communautés (cohortes) regroupées au sein d'un groupe d'individus aux âges quasiment similaires. Ces communautés relèveraient de pratiques totalement divers allant de la maîtrise totale à l'incompétence en matière d'outils numériques et de nouvelles technologies (BENNETT, BAYE, ROSS). A cela ajoute David WHITE lors de son étude sur le milieu universitaire, il existerait des catégories autour desquelles nous pouvons classer les digital natives concernant leur connaissance des outils numériques. Il y aurait ainsi les « resisters », les « caution users » etc. Ainsi, il y aurait autant de différences entre les jeunes issus de cette génération qu'entre cette génération et les autres générations.

Pour Normann HODARA, Directeur des Opérations Ile de France, Groupe GFI (Informatique), la génération Y nécessiterait de travailler avec des outils dits « collaboratifs » afin d'être pleinement efficace. Ils seraient ainsi profondément transformés du fait de leur usage très jeunes des technologies

et cela s'en ressentirait dans leur travail. Ainsi ils seraient un challenge primordial pour les directions de managers à prendre en compte dans les processus et les projets futurs à mettre en place.

D'un point de vue davantage subjectif, les digital natives seraient selon certaines théories managériales, une génération « [...] *en attente de quête de sens, de responsabilité et d'autonomie* » selon les propos de Catherine GLEE-VERMANDE, maître de conférences en Sciences de Gestion pour la fondation ADN (*Action Durable et Novatrice*) et s'exprimant sur la question de la « génération Y ». Des propos tels que parler d'une génération « [...] *avec ses codes, qui est fortement interconnectée [...] qui a besoin aussi de challenges personnels avec une vision de l'implication de ses challenges dans le groupe* » comme l'exprime par exemple Jules Henri GAVETTI, président et créateur d'Ikoula, sont aussi des stéréotypes relativement entendus et répétés dans les milieux managériaux et au sein de certains articles sur le sujet. Enfin, et pour conforter cette hypothèse concernant la génération Y, selon l'enquête IPSOS évoquée lors de notre tentative de catégorisation de cette génération, il est apparu que selon les salariés interrogés, les digital natives seraient individualistes et ambitieux.

16. Analyses des données

Avant de s'intéresser plus en détail au tableau ci-dessous, rappelons qu'il ne s'agit pas de généraliser les résultats des entretiens à des théories directement, mais bien de dresser des tendances et des rapprochements vis-à-vis des discours et des opinions entendus.

On constate à la relecture de ces entretiens que d'une manière globale, les individus interrogés connaissent le terme de génération Y à des degrés plus ou moins poussés. Nous séparerons ici les avis récoltés auprès des salariés, des avis récoltés auprès des deux managers en charge du knowledge management. Nous traiterons par la suite les opinions des deux managers afin de les confronter à nos conclusions finales.

Nous allons tout d'abord rechercher les similitudes et les grands traits mis en lumière dans cette étude, puis nous nous intéresserons aux propos des personnes interrogées corrélés aux théories soulignées ci-dessus.

16.1. Similitudes observées

- Une faible quantité des personnes interrogées ne connaissent pas le terme de « génération Y » (2 personnes interrogées ne savaient pas vraiment à quoi cela référait).
- Presque tous affirment que cette génération est médiatisée car c'est : « [...] celle qui arrive aujourd'hui sur le marché du travail ».
- Pour 3 personnes sur 7, la génération Y est une génération stéréotypée.
- Tous reconnaissent l'interpénétration des sphères privées et professionnelles dans le cadre de l'organisation.

- Sur l'ensemble des personnes connaissant le terme de génération Y, tous le rapproche à l'univers plus ou moins proche de la « technologie ».

16.2. Rapprochements théoriques

D'une manière générale, aucun des entretiens donnés n'a fait remonter la théorie soutenue par Prensky affirmant qu'il y aurait une séparation naturelle entre les générations nées avec et sans les technologies de communication. L'une des personnes interrogées (n°1 et pas de la génération Y), a tout de même indiqué qu'il s'agissait d'une génération à « certaines facilités innées » mais qui restait énormément influencée par l'environnement familial et social dans lequel elle a pu évoluer. Il s'agit là d'un mélange entre les théories de Boyd et de Prensky impliquant les paramètres de l'environnement et de l'évolution naturelle (l'adaptabilité à un nouvel environnement).

Chacun des interrogés disposent de sa propre définition de la génération Y et tous ont été plus ou moins touchés par la médiatisation du phénomène. Aucune des personnes interrogées n'a affirmé comme l'entendait Normann HODARA, Directeur des Opérations Ile de France, Groupe GFI (Informatique) que les individus issus de la génération Y entrant en entreprise nécessitaient l'utilisation d'outils collaboratifs pour pouvoir être pleinement efficaces. A l'inverse, et nous le verrons grâce au tableau numéro 2, il n'existe pas au sein des personnes interrogées quel que soit leur âge, de refus de mettre en place des outils collaboratifs chez Bureau Veritas. A l'inverse, tous sont plus ou moins favorables, dans la mesure du processus d'intégration et du degré de préparation des salariés ; à l'introduction d'un réseau social interne d'entreprise.

Il n'existe donc pas de préférence ou de forte volonté des générations Y en particulier (au sein de ce panel d'étude) à mettre en place des outils collaboratifs internes type réseaux sociaux internes (c'est une volonté commune à l'ensemble des employés, mais souvent considérée comme un « nice to have » pour le moment).

En ce qui concerne l'idée managériale consistant à associer la génération Y à un groupe d'individus qui rechercherait la reconnaissance et les « challenges personnels » dans le travail, les entretiens ont montré que selon les avis, les jeunes en entreprise issus de cette génération, seraient plus en recherche « d'encouragement » (personne n°2), d'un management intelligent, un besoin de responsabilités rapidement et un besoin de consacrer du temps à la vie privée et notamment au temps libre. Cependant, ces témoignages dépendent en général d'expériences menées auprès de jeunes natifs digitaux ou encore de lectures sur le sujet. Nous cherchons ici à corréliser les propos entendus lors de ces entretiens, aux théories et idées sur le sujet.

On remarque que pour la majorité des personnes interrogées, la génération Y se rapporte à des comportements qui sont propres. Cependant, il n'est pas évident de percevoir si ce sont des comportements qui sont nouveaux et

correspondent à la génération Y ou bien si ce sont des comportements relatifs aux jeunes générations en général. L'individu n°4 et l'individu n°5 soulignent justement que la génération Y est la génération « capricieuse ». Se considérant lui-même comme issu de la génération Y, il met en lumière le fait que cette génération outre le fait de sa « jeunesse », devient capricieuse du fait du contexte dans lequel elle a grandi (entourée de nouveaux outils de technologie) et de son comportement observé lors de son arrivée dans le monde du travail.

Un autre point intéressant énoncé par l'individu n°5, est que les jeunes ont les mêmes attentes que les générations antérieures mais que celles-ci ne sont pas formulées pareil. C'est alors se rapprocher de l'idée que ces jeunes seraient dans les mêmes perspectives que ceux des générations passées, mais jouiraient d'outils numériques plus puissants afin de s'exprimer et ainsi de créer une sorte de buzz autour de leur génération. C'est un argument nouveau et intéressant qui se rapproche ainsi plus de la théorie de Danah Boyd expliquant que chaque individu né aux dates de cette génération aurait une appropriation différente et une utilisation hétérogène des outils numériques, du fait de leur éducation et de leur milieu social. Ainsi, certains s'exprimeraient plus que d'autres sur les médias sociaux ou dans le cadre professionnel, véhiculant à plus fort écho, des images et des stéréotypes par la suite généralisés à l'ensemble d'une génération.

Une autre réponse marquante a été celle de l'individu n°7, soulignant que selon lui, les écarts que l'on peut observer aujourd'hui entre les générations tendent à se diminuer et continueront à rétrécir avec le temps grâce à la multiplication des outils et à une facilité d'accès de plus en plus accrue. En effet, tout dépend à quelle échelle temporelle on se situe cependant, il est fort probable qu'après une génération seulement les écarts se soient restreint. Cependant la question est de se demander si du point de vu générationnel, des écarts entre les usages et les pratiques d'outils sont similaires, ou si il existe un réel bouleversement provoqué par l'arrivée des outils technologiques et numériques.

Enfin, il est également important de souligner les propos d'une autre personne interrogée (n°2) qui souligne et cela grâce à des retours d'expériences, que lorsqu'il s'agit de former des individus aux nouveaux outils technologiques, il n'existe alors plus d'écarts entre les générations mais davantage une sensibilité personnelle et des aptitudes propres à l'individu en particulier. Cela peut sans doute être confronté à l'idée soulignée par BENNETT, BAYE, ROSS expliquant qu'au sein de cette même génération Y, il peut y avoir de grande disparités d'usages et de pratiques.

Ci-dessous, le tableau croisant les données concernant la définition de la « génération Y » et ses représentations perçues en entreprise face aux profils clés interrogés.

Profils/questions	Une tentative de définition de la génération Y	Leurs attentes perçues en entreprise	Utilisation différente des TIC par la GY	Interpénétration sphère pro. et privée
1	Beaucoup de stéréotypes, des caractéristiques communes mais comportements différents, Attachés à leur vie privée	Réticence à faire confiance au monde de l'entreprise	Oui différente, innée et dépendance, hyper-socialisation, frontière générationnelle	Oui et cela dépend des CSP/postes des personnes
2	Facilité d'usage au départ mais égal après formation	Besoin d'être encouragés, attente en matière de management « intelligent »	Non, une fois formés les GY ne sont pas plus à l'aise que les autres	Oui, avec des conséquences positives et négatives
3	La génération qui a grandi avec le numérique	Plus de responsabilité, peu de patience, attentes en matière de congés	Oui ex. des données des téléphones portables, hyper-connectivité	Oui mais dépend de choix éthiques et personnels
4 GY	Jamais entendu parler, nés avec la technologie	Même attentes mais pas formulées pareil	Oui la GY les utilisent pour se socialiser, les autres générations pour le travail et les basiques	Oui et c'est un problème. Cela peut être nuisible
5 GY	Beaucoup de stéréotypes, chaque génération a marqué son époque	Génération capricieuse, veulent des postes importants tout de suite	Oui et non, cela se mesure au degré de profondeur d'utilisation de ces outils	Oui
6 GY	Ne connaissait pas le terme à première vue	Dépendance au numérique	Oui, utilisation plus poussée et fréquente des outils	Oui et c'est bénéfique pour la collaboration entre les employées et le travail efficace
7 GY	Oui une génération qui a une valeur différente du travail (liberté, bonheur) mais attention aux stéréotypes	Prêt à s'investir mais pour les bonnes raisons, recherche une « vraie place »	Oui et non, Il y a eu un écart mais qui commence à se rétrécir, les compétences s'homogénéisent	Oui et c'est plutôt positif si cela est bien géré côté privé et public

- Mots clés utilisés pour caractériser la génération Y :

« Stabilité, mobilité, variation, impatience, rapidité, évolution rapide, morale différente, manque de confiance dans l'entreprise, engagement fort, capricieuse, postes à responsabilité, refus de l'effort, refus de l'apprentissage, congés, confiance, encouragements. »



A la suite de l'énumération des mots clés on se rend compte que la génération Y est fortement confrontée à des stéréotypes. En effet, comment dresser des conclusions sur de telles « idées reçues » alors que les termes employés sont si disparates et pourraient correspondre à n'importe quel individu de n'importe quelle génération. Il semblerait que cette génération soit victime de certains comportements attraités au comportement des « jeunes » peu importe leur génération, et que cela soit généralisé au phénomène médiatique et actuel de « génération Y ».

16.1 Analyse par pratiques et opinions sur l'installation d'un réseau social interne à l'entreprise Bureau Veritas

Suite aux réponses récoltées, il semblerait que deux des personnes interrogées soient réellement partagées quant à l'efficacité et à la nécessité d'installer un réseau social interne au sein de l'entreprise. En effet, malgré les tendances externes, il semblerait que l'entreprise en question, du faite de nombreux facteurs que nous évoquerons par la suite, ne soit pas encore prête à modifier les outils collaboratifs déjà existants pour intégrer un « réseau social interne ».

Cependant, et nous le rappelons ici, ces résultats ne se veulent en aucun cas représentatif de l'ensemble de l'entreprise puisqu'ils ont été récoltés dans le cadre d'entretiens qualitatifs et non quantitatifs. Ainsi, le reste des personnes interrogées semblent favorables, dans la mesure où celui-ci est « introduit » aux salariés, la manière dont il est orienté (aide à la recherche d'informations, axé sur le profil utilisateur et le networking, regroupé sous une même plateforme centralisée).

17. Bilan et remarques

- Malgré qu'ils soient issus ou non de la génération Y, ils s'estiment tous de « compétents » à « très compétents » en termes d'utilisation des outils numériques. Cela est important dans le sens où ces personnes ne vont pas se sentir « mal à l'aise » par la technologie et sont donc tout à fait à même d'utiliser sans problèmes de nouveaux outils numériques d'entreprise.
- Les attentes en matière de fonctionnalités d'outil ne sont pas très précises. Elles sont disparates auprès de tous les âges interrogés et se retrouve autour de trois grandes thématiques : le partage (de document, d'information, de profils), la simplicité (une seule et même plateforme facile d'accès afin de télécharger et de chercher)

et l'interactivité (chat, blog, permettre de commenter les publications).

- Aucune limite à l'usage d'un tel outil n'est liée à la génération.
- Aucune fonctionnalité particulière n'est liée à la génération.
- Des freins perçus en matière de cohérence d'un tel outil face à la taille et à l'implantation du groupe dans le monde sont davantage perçus par les individus non issus de la génération Y.
- La perte de temps est un frein pour quasiment toutes les personnes interrogées.

17.1. Une mise en perspective par les managers KM du Groupe

GY et outils collaboratifs en entreprise	Un RSE chez Bureau Veritas ?	Fonctionnalités	Freins	Compétences	Suggestions autres outils collaboratifs
1	Oui et non, le temps et l'efficacité sont à prouver	Partage, interactivité ET intelligence	Plaire dès la 1ère fois, difficulté vu la taille du Groupe	Moyen (accro aux mails mais peu aux médias sociaux)	Portail interne amélioré, partage de reports de veille, flux continu
2	Oui et non, cela dépend de l'accueil de l'outil par les salariés	Vidéo, CV, Basics pour les arrivants	La structure du Groupe, les multi-langues, la disparité des métiers	Très compétente	Extranets en lien avec les clients
3	Oui mais si les salariés sont prêts à s'y engager	CV, compétences, chat en ligne, langues	Disparité des métiers, la langue, risque d'utilisation des données personnelles, temps de travail	Très compétent	Une centralisation de l'information type (iGoogle)
4 GY	Oui pour informer et faire évoluer les gens au sein du groupe	Faciliter le recrutement workflow	Vie privée, temps, modération	Plutôt compétent	Une application permettant de remplir les documents en ligne
5 GY	Oui pour les échanges d'expériences	Simplicité, news, accès aux documents, interface centralisée	Perte de temps	Très compétent	Cela ne dépend pas des outils mais des personnes en face et de leur approche personnelle des outils
6 GY	Oui pour gagner du temps notamment si bien utilisé	Chat en ligne, vidéo, audio, archivage documents, blog	Jugement sur ses idées de la part des managers, perte de temps	Très compétent	Axer surtout sur la personnalisation des profils (la base)
7 GY	Oui si bien utilisé cela peut être très efficace	CV, searching, partage d'info, feeds de news, chat en ligne	Etre jugé sur ses pensées, problème en général avec le mélange du privé et du pro. style de management à réfléchir	Compétent	Le partage de documents via SharePoint ou des messageries plus efficaces via Microsoft (plutôt que IBM)

Disposant d'un avis plus général concernant la mise en place d'un outil de management des connaissances tel qu'un réseau social interne à l'entreprise, les deux responsables Knowledge Management du Groupe ne se sentent pas réellement concernés par la problématique posée par l'arrivée de la génération Y chez Bureau Veritas. Ils n'ont été que très faiblement sensibilisés à cette médiatisation (uniquement l'un d'entre eux, connaissait le terme). Voici les remarques soulignées par les deux interrogés lors de l'entretien :

- La génération Y correspond d'une part à un fort effet de médiatisation du fait d'un bouleversement des pratiques liées au développement de nouveaux outils technologiques.
- Il n'est pas juste de généraliser la génération Y à un ensemble homogène d'individus maîtrisant parfaitement les outils numériques, il y a des nuances à établir notamment en ce qui concerne la formation. On remarque lors du suivi d'une formation, les anciennes générations sont plus à l'aise que les nouvelles à l'utilisation des outils numériques.
- La génération Y semble avoir plus d'attentes mais semble également rejeter et se bloquer plus rapidement (lorsqu'elle se trouve face à un échec en matière d'apprentissage des outils numériques). A l'inverse les autres générations prennent le temps d'apprendre et trouve normal de faire des erreurs.
- L'installation d'un outil numérique type réseau social interne dépend de critères multiples (culture de l'entreprise : un groupe international spécialisé dans la technologie est plus à même d'intégrer ce type d'outil car c'est l'essence même de l'entreprise), les budgets, les tendances du *top management*, les moyens humains et le critère des attentes des salariés n'arrivent qu'en dernière position). Le but du management de Bureau Veritas est de ne pas s'attacher à leurs attentes mais davantage à leurs objectifs professionnels et à la manière dont cet outil pourrait les amener à les réaliser plus rapidement.
- L'entreprise doit ramener les salariés dans la « réalité » afin de retrouver la juste valeur entre la communication horizontale et verticale, et ne pas se laisser influencer par les tendances à court terme.
- Les jeunes générations arrivant sur le marché du travail et leur présupposées attentes en matière de management et d'outils ne sont pas vraiment prises en compte dans les stratégies de gestion des connaissances chez Bureau Veritas.
- L'environnement de crise et de chômage influence et influencera beaucoup ces questions et également les comportements des générations dites « Y » ou celles à venir. Ils s'adapteront à l'entreprise et non l'inverse (du moins à court et moyen terme). Le management saura trouver petit à petit la juste limite entre la sphère privée et publique et notamment dans le cadre des réseaux sociaux internes grâce à des ajustements et à des retours d'expériences.

Cependant, notons toutefois que Bureau Veritas, dans le cadre d'un contrat avec le cabinet d'étude et de conseil en communication *Logica* est en train

de réaliser un audit sur le projet réseau social interne (questionnaires, préconisations). Encore à ses débuts, cette enquête aura pour but de connaître les tendances et les besoins du Groupe en matière de réseaux sociaux internes. Cependant, ces études sont réalisées uniquement au sein des salariés du siège (environ 500 salariés) et non auprès du réseau entier (52 000 salariés). De plus, ils n'aborderont pas les questions générationnelles.

18. Bilan des entretiens

On constate tout d'abord un flou général concernant la définition et la caractérisation des individus issus de la « génération Y » (selon le panel non-représentatif étudié ici, composé de Y et de non Y). Ce « flou » peut révéler un manque de similitudes visibles en termes de pratiques», de comportements professionnels et d'attentes de ces individus.

Le concept même de « génération Y » est stéréotypé du fait d'une forte médiatisation du phénomène et d'un engouement des médias (et des managers), à décrire ces jeunes candidats/salariés, arrivant en entreprise.

Les individus interrogés appartenant à la génération Y comme ceux non issus de cette génération, évoquent tous des traits comportementaux propres à cette génération. En termes de qualification de cette génération par les Y eux même et les autres générations, les termes de génération « capricieuse », en attente de « vraies responsabilités » etc. foisonnent. Les stéréotypes circulent autant auprès des individus issus de la génération Y qu'auprès des autres générations.

Tous convergent pour affirmer qu'ils ne sont pas contre l'installation d'un réseau social interne d'entreprise, cependant pour aucune des personnes interrogées cela est nécessaire, obligatoire et réellement vitale à l'heure actuelle chez Bureau Veritas. Il faut également rappeler que l'entreprise utilise aujourd'hui un outil (Center Stage), offrant certaines fonctionnalités alliées aux réseaux sociaux internes (wiki, profiles, ajout de document, etc.) et n'est donc pas totalement dépourvue en terme d'outil de management des connaissances.

Pour résumer, les individus interrogés tendent à être favorables à un nouvel outil quelle que soit leur génération (et à compétences technologiques jugées partiellement égales et élevées).

Une grande partie des personnes interrogées estiment qu'il existe des différences d'usages des outils technologiques entre les jeunes de la génération Y et les autres. Cependant, deux personnes ajoutent à cette analyse, les critères de la formation et de l'évolution des comportements (tendance à corrélérer la théorie de Danah Boyd sur l'importance de l'environnement).

Du point de vue des managers Knowledge Management chez Bureau Veritas, il semblerait que la prise en considération de l'arrivée des jeunes générations en entreprise n'est en aucun cas un critère majeur questionné lors de la prise de décision sur des projets comme le réseau social interne. L'accent est mis sur la culture propre à l'entreprise et en l'occurrence, celle de Bureau Veritas ne serait pas la plus à même pour disposer d'un outil de la sorte (cela n'est pas jugé vital aujourd'hui mais plutôt un « *nice to have* » de la part du top management) même si l'entreprise s'interroge car un audit est en cours.

La réalité esquissée par cette étude sur un panel non représentatif de l'ensemble du Groupe Bureau Veritas souligne donc certains points :

Chaque entreprise dispose de sa propre culture, histoire et dynamique. Chez Bureau Veritas, de par la diversité des profils (auditeurs, contrôleurs de terrains, managers, top managers), de son secteur d'activité (business to business), des tendances du *top* management et enfin par l'arborescence de son réseau mondial (très étendu et hétérogène), la mise en place d'un réseau social interne n'est pour le moment pas perçue comme un besoin urgent.

Il semblerait également que la question des jeunes générations arrivant en entreprise soit posée mais qu'elle ne demeure également pas une priorité. Le secteur d'activité dans lequel évolue Bureau Veritas est en très forte croissance et ne cesse de progresser. Avec une forte croissance externe (de nombreuses acquisitions d'entreprises de par le monde), Bureau Veritas met en place des outils de partage des connaissances (Center Stage par exemple) qui fonctionnent par divisions ou communautés de pratiques. L'évolution vers une nouvelle plate-forme est en questionnement et le restera tant que l'entreprise ne considérera pas comme « visibles » les avantages apportés par ce type d'outils, (face à Center Stage toujours en fonctionnement aujourd'hui).

Le groupe Bureau Veritas ne s'appuie donc que très peu sur la communication (il communique très peu) et n'en a pas réellement besoin car il jouit déjà d'une bonne réputation auprès des acteurs du marché b to b (et également de par son ancienneté). Cependant, une volonté est perçue de s'adapter à l'environnement et notamment en matière de réseaux sociaux externes. Un projet est actuellement en phase d'interrogation concernant l'acquisition d'un outil externe afin de répondre aux nouvelles tendances en matière de recrutement.

CONCLUSION GENERALE

Notre contexte de départ était le questionnement des entreprises quant à l'intégration d'outils dits 2.0 au cœur de leurs processus de management. De là, notre étude s'est recentrée autour d'un deuxième phénomène ayant été fortement médiatisé ces dernières années : les digital natives ou aussi appelés la « génération Y » (*Why ?*). Nous nous sommes donc intéressés aux conséquences, aux relations et aux déplacements d'espaces, de sphères et de territoires face à ces nouveaux phénomènes et impactant ou non (c'était entre autre, notre question) le monde organisationnel actuel.

Le fil conducteur de cette étude était donc de comprendre l'influence possible des digital natives sur les politiques numériques organisationnelles. Le choix a été fait de s'intéresser principalement aux réseaux sociaux internes d'entreprise du fait notamment d'une situation de stage idéale permettant de mener une étude terrain (c.f : troisième partie).

Nous avons cherché à comprendre la manière dont étaient perçues ces jeunes générations arrivant sur le marché du travail, d'une part par les autres générations y étant confrontées dans le milieu de l'entreprise, mais également par les jeunes issus de la génération Y (digital natives) eux-mêmes.

L'idée était donc de discerner les stéréotypes des similitudes observées afin d'essayer de déconstruire le phénomène appliqué à la génération Y et à l'ensemble des traits de caractères et de pratiques la caractérisant.

Pour cela, nous avons mené en parallèle, une étude « théorique » auprès d'auteurs spécialistes de la question tels que Danah Boyd ou Marc Prensky, mais également auprès d'auteurs rattachés à des questions différentes mais où un lien avec notre sujet pouvait être possible et intéressant. Enfin, nous nous sommes intéressées à des ressources externes (Internet principalement) et à des retours d'expériences de managers ou de responsables d'entreprises ayant eu à faire à cette génération. Par ailleurs, nous avons cherché à confronter l'ensemble des idées et théories récoltées lors de la phase étude à une analyse de terrain basée sur un panel non représentatif et autour d'entretiens essentiellement qualitatifs au sein du groupe Bureau Veritas (groupe mondial spécialisé dans les tests, l'inspection et la certification).

Le but de cette confrontation a été de mettre en lumière le caractère subjectif d'une possible définition de la génération Y, uniquement grâce à des présupposées similitudes observées. En outre et ce fût la conclusion de cette troisième partie, l'existence même d'une génération Y au sens où on l'entend ; c'est-à-dire une homogénéité des pratiques généralisée à l'ensemble des individus nés de 1980 à 1994 selon les plus courantes estimations, est à fortement nuancer notamment du fait d'une forte influence de facteurs externes (autre que la date de naissance).

Comme l'a souligné Danah Boyd dans sa tentative de catégorisation de cette génération, il est important également de prendre en compte des données liées à l'environnement, comme le milieu social dans lequel la personne a évolué, la scolarisation suivie, la personnalité propre à l'individu, l'influence des pairs, etc.

Ainsi, dans une première partie, nous avons abordé de manière théorique l'ensemble des idées se rattachant de près ou de loin à la génération Y ainsi qu'au concept même de génération. En associant Proulx à notre analyse, nous nous sommes interrogés sur les circonstances d'émergence de la génération Y nous amenant à nous demander si cette génération n'était pas une imagination symbolique des marketeurs en vue de générer des services nouveaux autour d'un buzz médiatique fort, dans les domaines de l'éducation et du management notamment.

Dans un autre contexte, nous avons également réfléchi quant à l'offre de ressources (analyses, enquêtes, articles scientifiques, articles de presse) s'offrant à nous lorsque l'on s'interrogeait sur la génération Y. La diversité et la relative pauvreté des sources (web, quelques ouvrages et quelques auteurs s'y sont intéressés) ont été des indicateurs clés questionnant la réalité du phénomène de par son manque de théorisation notamment.

Nous avons également évoqué lors de ce développement, l'idée d'énoncer le terme de « communauté » ou « cohorte », plutôt que celui de « génération ». Différents profils seraient alors observables au sein même de cette génération, ce qui conforterait l'idée qu'on ne peut résumer à un même et unique ensemble homogène, le concept évoqué de « génération Y ». Également abordée lors de cette étude, l'idée d'un possible fracture numérique corrélant l'idée générale d'une influence forte de « l'environnement » au sens large, sur les pratiques et comportements de la génération étudiée. Cependant, on a également vu qu'énoncer le concept de fracture numérique au sein même de la génération Y pouvait être relativisé notamment du fait que certains individus issus de cette génération cherchaient volontairement à s'écarter des outils technologiques. On a également relativisé cette idée de fracture numérique en soulignant que de moins en moins de barrières à l'usage étaient liées à des problématiques matérielles mais davantage à des pratiques numériques variables, liées à des disparités d'apprentissage et d'initiations notamment.

Dans une deuxième partie davantage axée sur la génération Y confrontée au monde de l'entreprise, nous avons cherché à évaluer les discours tenus par les managers confrontés à cette génération, les retours d'expériences et les caractéristiques exprimées par les autres générations de salariés face aux digital natives en entreprise. Nous avons axé notre étude autour de l'outil numérique des réseaux sociaux d'entreprise pour plusieurs raisons : d'une part car ils correspondent à une tendance forte actuellement en termes de projets organisationnels et notamment relatifs aux problématiques de gestion des connaissances et des ressources. D'autre part, il nous a semblé intéressant de rapprocher deux tendances : la montée en puissance des médias sociaux (réseaux sociaux notamment) et leur utilisation grandissante par une population de plus en plus vaste ; à l'influence relative de cet environnement numérique et interactif nouveau sur le monde organisationnel.

Ainsi, afin de tenter de mettre en perspective la génération Y, il était intéressant de corréler les réseaux sociaux internes en projet dans de nombreuses entreprises, à la génération Y arrivant en organisation, afin de percevoir les rapports de force, les influences et les évolutions pouvant en

découler. Nous nous sommes intéressés aux mises en place, aux motivations et aux freins éventuels pouvant apparaître dans le cadre d'un projet de réseau social interne à l'entreprise. Par ce questionnaire, nous nous sommes également intéressés aux mutations en matière de sphère privée et professionnelle pouvant être induites par l'arrivée de nouvelles technologies de communication et d'évolution des pratiques et des territoires.

Enfin, nous avons évoqué l'influence possible de la génération Y sur les politiques numériques des entreprises et notamment en ce qui concerne les stratégies de recrutement en ligne auprès des départements de ressources Humaines mais également en terme de positionnements marketing, bouleversés par les médias sociaux (problème d'e-réputation par exemple).

Enfin, dans une troisième partie, nous avons pu confronter au terrain, ces analyses théoriques et rapportées à un milieu organisationnel en projet d'intégration d'un réseau social interne. L'entreprise choisie comprend 52 000 salariés répartis à travers 140 pays dans le monde. Spécialisée en tests, inspections et certifications dans les secteurs de l'industrie, des biens de consommation, de la Marine ou encore des matières premières, le groupe Bureau Veritas nous a semblé intéressant car il est en phase de réflexion quant à la mise en place d'une solution réseau social interne (faisant suite à un outil de communautés de pratiques déjà existant).

Le bilan de ces entretiens qualitatifs (non-représentatifs) peut être formulé ainsi : il persiste au sein du siège du groupe Bureau Veritas, et auprès des personnes interrogées, un « flou » général concernant la caractérisation des pratiques attraites aux individus de la « génération Y ». Ces entretiens nous ont en l'occurrence appris que les individus interrogés tendaient à être favorables à un nouvel outil quelle que soit leur génération, en prenant en compte cependant un paramètre : ils disposent de compétences technologiques jugées égales voire élevées.

La question des jeunes générations arrivant en entreprise et leurs éventuelles attentes en matière de politique numérique chez Bureau Veritas n'est pas une question soulevée particulièrement par le management et n'est en l'occurrence pas une priorité. Le secteur d'activité dans lequel évolue Bureau Veritas est en très forte croissance et ne cesse de progresser. Grâce à une forte croissance externe (de nombreuses acquisitions d'entreprises de par le monde), Bureau Veritas dispose d'ores et déjà d'outils de partage des connaissances (Center Stage par exemple) qui fonctionnent par divisions ou communautés de pratiques. L'évolution vers une nouvelle plate-forme reste une nouvelle problématique en suspend, qui ne trouvera réponse uniquement lorsqu'un besoin fort de la part des salariés ou une prise de décision du top management fera évoluer le débat. .

Ainsi, et afin de recadrer cette étude autour de sa réflexion initiale qui était : « *Dans quelle mesure la catégorie controversée des digital natives impactent les stratégies numériques en organisations ?* » on pourra énoncer des facteurs complexes comme la corrélation entre une culture d'entreprise disposée aux changements et notamment aux évolutions en matière de technologies collaboratives et une volonté des dirigeants de réellement s'adapter voire d'anticiper le futur en réfléchissant aux conséquences de

l'arrivée d'une nouvelle génération en entreprise. L'important afin d'essayer d'apporter une réponse à cette interrogation est de replacer dans son contexte l'entreprise (de par sa culture, taille, histoire en matière de gestion des connaissances, typologie des salariés, période de crise économique etc.).

D'autre part, il faut souligner également le caractère médiatique pris par ce phénomène générationnel face à la réalité du monde des organisations. Même si depuis quelques années maintenant, les journaux en lignes, les blogs et autres sites d'actualité, ouvrages etc. abordent le phénomène, il semblerait qu'il n'atteigne pas la même ferveur, le même engouement dans le monde professionnel pur ; et encore plus lors de la prise de décision en terme de projets numériques (c.f : les entretiens avec les responsables knowledge management chez Bureau Veritas dans le cadre de la mise en place d'un réseau social interne).

A cela s'ajoute également une deuxième réponse qui questionne l'existence même d'une génération « digitale » censée maîtriser les outils numériques (au sens du bruit global et non traité entendu dans la sphère publique) et disposer d'un comportement et d'attentes totalement différentes à l'entrée dans le monde professionnel. En effet, outre l'influence de cette présumée génération sur les organisations, il faut également souligner que l'étude décompose une certaine définition « propre » de la « génération Y ».

Hors il existe donc une double réponse qui est que la génération Y ne serait qu'une construction facile et subjective d'un phénomène beaucoup plus complexe liant la naissance dans un contexte particulièrement technologique d'individus, confrontés à ces nouveaux outils en phase d'apprentissage, mais d'une influence relative qui serait à tempérer face aux facteurs environnementaux, social et psychologique pouvant influencer chaque individu.

Pour résumer, si l'on questionne l'existence même d'une génération Y, qu'en est-il des motivations quant à l'installation d'outils numériques 2.0 en entreprise ? A supposer que les digital natives n'existent pas en tant que « génération » aux pratiques homogènes et aux similitudes de comportements en entreprises, quand n'est-il de l'influence (relative) des nouveaux arrivants en entreprise et du monde numérique en pleine évolution face aux politiques numériques des organisations ?

On peut ainsi supposer que chaque génération représente d'une manière plus ou moins homogène une « tendance », une « mode » faisant appel à des comportements, pratiques, courant d'idées que l'on peut par la suite associer en terme « d'image » (subjectif) à la génération en question (c.f : 1968 et la génération révoltée). Finalement cette génération a été catégorisée de « génération » car elle faisait appel à l'image générale, à la masse. En aucun cas l'ensemble des individus issus de cette génération ont eu des comportements totalement homogènes notamment en termes de « révolution des mœurs ».

Aussi, on peut supposer, et comme ce fût le cas pour la génération 68 et l'ensemble des idéaux et symboles qu'elle a pu transmettre à travers l'Histoire ; que la génération Y, appelé ainsi pour donner un nom à un phénomène que l'on ne maîtrise pas forcément et que l'on veut « nommer » absolument afin d'en décrire les caractéristiques, serait une construction

publique permettant de donner un nom à des circonstances temporelles (technologiques et humaines). Cependant, elle ne serait en rien une révolution puisque par principe elle ne représente qu'une étape dans une longue succession d'évolutions (l'arrivée en masse et leur utilisation des technologies numériques d'interaction). Ainsi on peut supposer en réponse à la problématique, que la génération Y nouvelle en entreprise ne peut dans l'immédiat influencer les stratégies organisationnelles dès lors que l'on prend en compte un grand nombre de facteurs internes et externes à l'entreprise. On peut tout de même supposer une influence supposée des nouvelles générations en entreprise à long terme, lorsque seront arrivés en position d'influence (managers et top managers) ces jeunes mêmes issus de la génération numérique (Y). L'issue sera alors de se demander si eux-mêmes percevront un écart avec les générations à suivre (génération Z ou *Internet generation*).

Bibliographie

OUVRAGES

ALLARD L., « *Mythologie du portable* », Le Cavalier Bleu, Lassay les Châteaux, 2010

BALAGUE C., FAYON D., « *Facebook, Twitter et les autres...Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise* » Pearson, Paris, 2010

BALMISSE, G. : « *Du web 2.0 à l'entreprise, usages, applications et outils* », avec la participation de Ali Ouni, Hermès Science publication, Lavoisier, Paris, 2009

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. : « *Le nouvel esprit du capitalisme* », Broché, Gallimard, 1999, Paris

BOURSIN L., PUYFAUCHER L., « *Le média humain dangers et opportunités des réseaux sociaux pour l'entreprise* » Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, 2011

CARMES, M., CHAUVIN, D. : « *Management de l'intranet : projet de changement organisationnel* », Collection Dossier d'Experts, Territorial éditions, Voiron, 2006

DOUSSET A., « *Management à contresens* » Eyrolles, 2007

FAYOL, H., « *Administration industrielle et générale* », Dunod, Paris, 1999

GIRARD, B. « *Une révolution du management : Le modèle Google* », Broché, Paris, 2006

KALIKA M., LEDRU M., ISAAC H., BEYOU C., JOSSERAND E., « *Le e-management : quelles transformations pour l'entreprise ?* » Éditions Liaisons, Paris, 2003

LAUDON K., LAUDON J., « *Management des systèmes d'information* » Pearson, Paris, 2010

LESCA, N. : « *Management, systèmes d'information et connaissances tacites* » Hermès Science publication, Lavoisier, Paris, 2007

MAROUF Z., « *Les réseaux sociaux numériques d'entreprise ; Etat des lieux et raisons d'agir* », Edition L'Harmattan, Paris, 2011

MATTELART, A., « *Histoire des théories de la communication* », Repères, La Découverte, Paris, 2004

MATTELART, A. « *Histoire de la société de l'information* », Editions La Découverte, collection Repères, Paris, 2003

MERKLE P., « *Sociologie des réseaux sociaux* », La Découverte, collection Repères, Paris, 2004

NOYER, JM., « *Connaissance, Pensée, Réseaux à l'heure du numérique, Pour une nouvelle Renaissance* », Lavoisier, Paris, 2010

PRENSKY, M., « *Digital Natives, Digital immigrants* », On the Horizon (MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001

PRENSKY, M., « *The Digital Game-Based Learning Revolution* », From Digital Game-Based Learning, McGraw-Hill, 2001

PROULX S., POISSANT L., SENEAL M., « *Communautés virtuelles, penser, agir en réseau* », Les presses de l'université de Laval, Laval, 2006

SATTA, J.M., « *La révolution silencieuse des SIRH 2.0* » Management Delavilla, Paris, 2011

STIEGLER, B., « *Prendre soin de la jeunesse et des générations* », Flammarion, collection la Bibliothèque des savoirs, Paris, 2008

WATKINS C., « *The young and the digital* », Boston, Beacon, date unknown

WHITE, H., « *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action* », Princeton, Princeton 1992

YVAN M., « *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité* », Afnor Editions, Paris, 2010

REVUES

BEAUGE, M., SIANKOWSKI, P., « *La génération Y prend le pouvoir* » par, Les Inrockuptibles, n°846, Paris, 2012

BOBOC, A., DHALEINE, L., « *Faire du privé au bureau, une question de genre?* », Réseaux 2007/5, n° 145-146, p. 393-416

CALLON M., FERRARY M., « *Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau* », Presses Universitaires de France, *Sociologies Pratiques*, 2006, N° 13

FRETIGNE, C. « *Boltanski Luc, Chiapello Eve* », « *Le nouvel esprit du capitalisme* », Revue française de sociologie, Paris, 2001

SOURCES INTERACTIVES

ALLARD, L., « *Politiques et technologies de l'amateur* », Institut de recherche et d'innovation, Paris, 2008,
<http://web.iri.centrepompidou.fr/fonds/seminaires/seminaire/detail/9>, consulté le 31/01/12

ALVAREZ J., « *Du jeu vidéo au serious game, approche culturelle, pragmatique et formelle* », Thèse en information communication, Université Toulouse II et Toulouse III, 2007, http://www.jeux-serieux.fr/wp-content/uploads/THESE_SG.pdf, consulté le 13/02/12

BACZKO B., « *Lumières de l'utopie* », Paris, Payot, 1978, dans PROULX S., « *Entre société de l'information et sociétés des savoirs partagés, horizon des utopies, puissance des métaphores* » dans « *actes de colloque, interroger la 'société de l'information'* », Montréal, 2006

BOUILLON, B., CEAILLES, F. GERME, MC., « *Etre ou ne pas être 2.0* » interview vidéo lors des petits déjeuners-débats NetExplo Management, BPI group par la Direction de la Communication, 7 février 2012, Ziryeb Marouf, responsable RH 2.0 chez Orange et Président de l'Observatoire des Réseaux Sociaux d'entreprises, <http://www.esnbp.fr/?p=480> consulté le 29/02/12

BOYD, B., interview, 13 minutes, <http://discovermagazine.com/videos/interview-danah-boyd>, consulté le 25/01/12

BROADBENT, S., « *Comment l'internet permet l'intimité* », juillet 2009, http://www.ted.com/talks/lang/fr/stefana_broadbent_how_the_internet_enables_intimacy.html, consulté le 13/03/12

CASILLI A., TUBARO P., « *Légitimation intersubjective de la présence en ligne et formation de réseaux sociaux. Une approche ethno-computationnelle* », vidéo de L'Ecole Doctorale, consultable sur : <http://ede2011.wp.institut-telecom.fr/ressources/casilli-tubaro/> et consulté le 22/01/2012

CARMES, M., « *L'intranet : expression d'une nouvelle forme organisationnelle ? mise en perspective des représentations managériales de l'intranet « ressources humaines* » », sous la direction de Christian Le Moenne, Université de Rennes 2, UFR Arts, Lettres, Communication, Mémoire de DEA, 2001 consulté le 13/02/12, (ressource numérique interne)

CARMES, M., « *Nouveaux territoires numériques des salariés, Les RSE à l'épreuve de la zone frontière* », Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise, RATP, le 24 mars 2011, GRICO, http://esnbp.fr/presentations/24032011/Carmes_obsRSEmars2011.pdf, consulté le 29/02/12

CARMES, M., BERTHELOT V., « *De la communication interne à « l'e-organisation* », Chapitre in *La Communication des organisations publiques en contexte d'incertitude*, ouvrage international sous la direction de Eric Cobut (Police Fédérale Belge) et François Lambotte (Université Libre de Bruxelles), eds Edipro, 2011, consulté le 12/02/2012, (ressource numérique interne)

DARTOUT, Z., MARPAULT A., WOZNIAK, L. : « *Les pôles numériques de la ville de Rennes et la fracture numérique* », Master 1 Communication des Organisations, Rennes 2, 2011, (ressource numérique interne)

DAMON, J., « *Margaret Mead (1901-1978)* », *Informations sociales*, 2006/6 n° 134, p. 27-27. Consultable via le lien : <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2006-6-page-27.htm>, consulté le 20/03/12

JAUROGUIBERRY, F., « *Les théories sur le non-usage des technologies de communication* » in Le Comité de recherches (CR33) « *Sociologie de la communication* », Colloque AISLF, du 19 au 20 mai 2010 à Namur en Belgique :

http://w3.aislf.univtlse2.fr/gtsc/DOCS_SOCIO/2010/Actes_AISLF_CR33_Namur_2010.pdf, consulté le 31/01/12

KIYINDOU A., « *Fracture numérique et justice sociale* », Les Cahiers du Numérique, Volume 5,

n° 1/2009 <http://www.certop.fr/DEL/spip.php?article1759>, consulté le 31/01/12

LE DOUARIN L., « *Les chemins de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle* » in « *Les usages personnels des technologies de l'information et de la communication au bureau* », Réseaux 2007/1, n° 140, p. 101-132

LENHART, A., PURCELL K., SMITH, A., ZICKUHR, K.: « *Social Media & Mobile Internet Use Among Teens and Young Adults* », Pew Internet & American Life Project February 3, 2010 :

<http://pewresearch.org/pubs/1484/social-media-mobile-internet-use-teens-millennials-fewer-blog>, consulté le 31/01/12

MANDART E., : « *Le Serious Game sur le campus de l'Université de Montréal : analyse, utilisation et perspective.* » HEC Montréal, 2011,

<http://www.matimtl.ca/journee2011/docs/Article%20MATI%20-%20Emmanuel%20Mandart2pdf>, consulté le 13/02/12

MASON, R., BARZILAI NAHON, K., LOU, N., « *The Organizational Impact of Digital Natives: How Organizations are Responding to the Next Generation of Knowledge Workers*» Proceedings of the 17th International Conference on Management of Technology, Dubai, April 2008,

http://faculty.washington.edu/rmmason/Publications/IAMOT_DN_2008.pdf, consulté le 14/02/12

MC WILLIAM, E., (2002) "Against professional development. *Educational Philosophy and Theory*" 34(3): 289-300 in BAYNE, S., ROSS, J. « *The 'digital native' and 'digital immigrant': a dangerous opposition* »

University of Edinburgh, at : « *The Annual Conference of the Society for Research into Higher Education (SRHE)* », December 2007,

http://www.malts.ed.ac.uk/staff/sian/natives_final.pdf, consulté le 27/01/12

NOYER, JM. « *Connaissance, pensée, réseaux à l'heure du numérique, Pour une nouvelle Renaissance* », Paris, Lavoisier, 2010 (ressource numérique interne)

NET GEN SKEPTIC « *Understanding Digital Learners* »,

<http://www.netgenskeptic.com/> le 25/01/2012, consulté le 27/05/2012

PEREZ, R. : « *Pierre TABATONI et le management* », CAIRN

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-11-page-15htm>, consulté le 20/02/12 via le lien :

ROSS, J.: « *The 'digital native' and 'digital immigrant': a dangerous opposition* » University of Edinburgh, at: « *The Annual Conference of the*

Society for Research into Higher Education (SRHE) », December 2007
http://www.malts.ed.ac.uk/staff/sian/natives_final.pdf, consulté le 27/01/12

PANCZUK S., « *La net génération dans l'entreprise, ou la nouvelle donne d'Internet dans le monde du travail* », De Boeck, Paris, 2011

PICHAULT F., PLEYERS M., « *Pour en finir avec la génération Y, enquête sur une représentation managériale* » extrait du congrès AGRH « *Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?* » du 17 au 19 novembre, Rennes-St Malo, 2010

PROULX S., « *Entre société de l'information et sociétés des savoirs partagés, horizon des utopies, puissance des métaphores* » dans « *actes de colloque, interroger la 'société de l'information'* », Montréal, 2006

PROULX, S. : « *Interroger la métaphore d'une société de l'information : horizon et limites d'une utopie* » in THEORET, Y., « *La Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'UNESCO* », Éditions HMH Hurtubise, Montréal, p. 99-124

PROULX, S., MASSIT-FOLLEA, F., CONEIN, B., (sous la direction de) : « *Internet, une utopie limitée, Nouvelles régulations, nouvelles solidarités* », les Presses de l'Université de Laval, 2005, 335 pages

ZICKUH, K. « *Generation 2010* », Pew Research Center's Internet & American Life Project, Washington, 2010 http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2010/PIP_Generations_and_Tech10.pdf, consulté le 27/01/12

Annexes

Annexe 1 : Enquête sur les représentations managériales

Annexe 2 : Le Serious Game

Annexe 3 : Etude sur les usages des digital natives

Annexe 4 : Intranet vs Réseaux Sociaux d'Entreprises

Annexe 5 : L'exemple de Yammer

Annexe 6 : Le web 2.0 en 2012 – cartographie

Annexe 7 : Google Trends

Annexe 1 : Enquête sur les représentations managériales

Pichault et Pleyers, étude intitulée : « *Pour en finir avec la génération Y, enquête sur les représentations managériales* – tentative de caractérisation de la génération Y selon les théoriciens.

Tableau 1 : Vers un type idéal de la génération Y

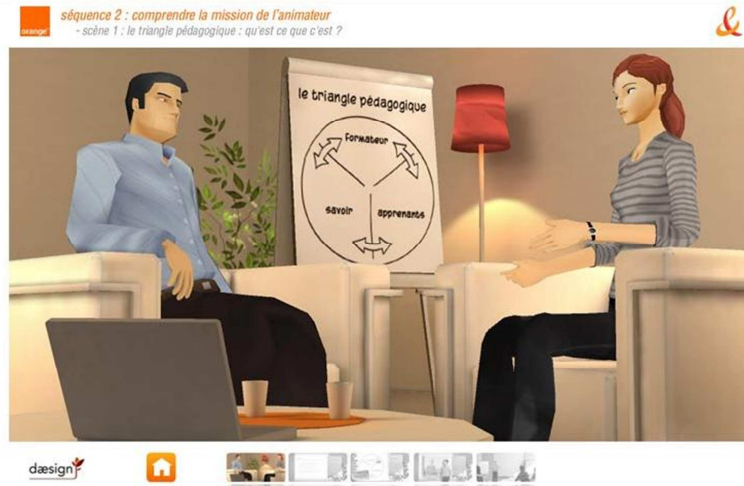
CATEGORIES	CARACTERISTIQUES	REFERENCES
Recherche de sens au travail	Sens moral et civique, besoin d'un travail avec signification	Eisner (2005) Yeaton (2008)
Besoin d'accomplissement	Intérêt pour le travail et les défis proposés, attentes en matière d'éducation continuée, attitude positive à l'égard du travail	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Recherche de feedback	Besoin de gratification rapide en termes monétaires ou de promotion, une fois les objectifs atteints, recherche de feedback par rapport à l'engagement professionnel	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Yeaton (2008)
Intégration vie privée/ vie professionnelle	Indifférenciation temps de travail/ temps de loisir, forte importance accordée au loisir, au divertissement, aux amis, à la famille, recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail, capacité d'être multitâche	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Laizé & Pougnet (2007)

		Yeaton (2008)
Opportunisme	Poursuite d'un agenda personnel, opportunisme, agissements de freelancers, individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer	Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Esprit de groupe	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations	Josiam <i>et al.</i> (2009) Sullivan & Heitmeyer (2008) Yeaton (2008)
Faible loyauté institutionnel	Peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise, méfiance envers l'autorité et les institutions,	Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Difficulté à se projeter dans le long terme	Incertitude sur l'avenir, difficulté à se projeter dans le futur, difficulté à s'engager et à faire des choix, primat de l'instantané	Erickson (2009) Laizé & Pougnet (2007) Pelton & True (2004) Sullivan & Heitmeyer (2008)
Technophilie	Haut degré de familiarisation aux technologies de l'information	Eisner (2005) Sullivan & Heitmeyer (2008)

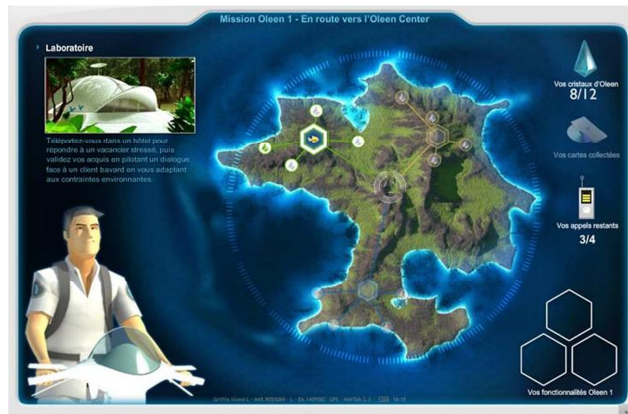
Annexe 2 : Le serious Game

Exemples d'interfaces de serious game/jeux sérieux

Entreprise Orange



Entreprise Oleen



Annexe 3 : Etude sur les usages des digital natives

Etude sur les usages des digital natives (l'Etude SIMM-TGI Youth) extrait du site spécialisé en matière de E-learning, serious game et outils pédagogique www.ludovia.com

Lien : http://www.ludovia.com/recherche_labos/2011/1196/les-digital-natives-une-generation-en-construction.html consulté le 13/02/12

Les Digital Natives, une génération en construction

02/12/2011 | 20:37



© Ludovia.com

Lancée en mars 2011, l'Etude SIMM-TGI Youth est l'outil indispensable des marques pour décrypter une nouvelle génération en construction : les «*Digital Natives*».

L'étude s'appuie sur le contexte familial, les principaux lieux de vie, les piliers de leur mode de communication, leurs expériences émotionnelles, leurs habitudes médias, leur mobilité et leur vie «*en réseau*». L'Etude analyse également leur relation aux marques et aux communications, et éclaire tout particulièrement la manière dont se construisent les actes d'achat dans des domaines de consommation clés (multimédia, apparence, alimentation...).

Catherine Ducerf, Responsable SIMM-TGI Youth chez Kantar Media commente : «*Le digital offre un monde de connexions que les plus jeunes surinvestissent. Les marques, qui ont ancré le digital au cœur de leurs stratégies, se doivent aujourd'hui d'analyser le comportement de cette population en mouvement permanent afin de mettre en place les offres de demain. Il était donc crucial pour SIMM-TGI Youth de croiser ces deux univers que sont le digital et la jeunesse, et de proposer une mise à jour des données tous les 6 mois*».

Qui sont les Digital Natives : Une génération connectée !

Technophiles par nature, les 11-24 ans sont en général plus équipés que le reste de la population française :

- * 60% d'entre eux utilisent Internet plusieurs fois par jour (contre 56% chez les 25-99 ans),
- * 22% possèdent un smartphone (10% chez les 25-99ans),
- * 40% se connectent à Internet via un smartphone (17% chez les 25-99 ans),
- * 4% se connectent à Internet via une tablette (1,6 % chez les 25-99 ans).

Pour ces jeunes, il n'est pas nécessaire de posséder pour utiliser : en effet, 40% d'entre eux surfent sur Internet depuis un smartphone, alors qu'ils ne sont que 22% à en détenir un.

Facebook, Twitter et les jeunes...

75% des 11-24 ans sont inscrits sur un réseau social (+10 points par rapport à 2009).

Sans surprise, c'est Facebook qui arrive en tête des réseaux sociaux avec 73% des 11-24 ans inscrits, très loin devant Twitter (seulement 8%). Les inscriptions sur Facebook se font principalement entre 11 et 15 ans (on passe de 25% à 83% d'inscrits), avec un pic significatif entre 11 et 12 ans (le taux d'inscrits double en 1 an).

Twitter, plus propice au suivi d'actualités thématiques qu'aux échanges communautaires, voit son taux d'inscriptions et de connexions augmenter plus tard, à partir de 19 ans.

Facebook, un espace de communication incontournable et puissant pour les marques

Les marques sont très présentes sur les réseaux sociaux et obtiennent un accueil massif : 67% des 11-24 inscrits sur Facebook ont « liké » au moins une marque, c'est-à-dire qu'ils sont devenus « fan » de la page de la marque et suivent son actualité. En moyenne, ces 11-24 ans déclarent aimer 19 marques.

Un peu plus d'un tiers des Digital Natives aiment une page pour obtenir des bénéfices personnels : réductions et promotions, bons d'achat, contenus exclusifs, invitations à des événements VIP...

Il est intéressant de noter que s'associer à une marque sur Facebook a pour but principal d'échanger avec celle-ci (s'exprimer) plutôt que de communiquer avec les autres membres (avis de consommateurs). Les réseaux sociaux sont aujourd'hui perçus comme l'un des derniers endroits où les consommateurs ont la possibilité de donner leur avis.

Et demain ?

Combien seront prêts à faire des achats depuis leur téléphone mobile ?

Aujourd'hui, ils sont 4% à acheter des biens ou des services à partir de leur téléphone mobile.

Méthodologie SIMM-TGI Youth

SIMM-TGI Youth est l'étude de référence pour décoder l'univers des Digital Natives. Une seule et unique étude sur la consommation, les expositions média et le style de vie des jeunes de 11 à 24 ans : plus de 800 marques, 200 supports médias, 40 marchés et 200 attitudes et opinions. La méthodologie est fondée sur trois piliers. DIGITAL : Un mode de recueil 100% on-line. PROFONDEUR : Un échantillon de 4200 jeunes de 11 à 24 ans résidant en France. TEMPO : Un terrain et une livraison des résultats tous les 6 mois sur les audiences et l'ensemble des comportements et habitudes de consommation. Destinée aux marques et aux médias, SIMM-TGI Youth permet d'infiltrer cette génération et de bâtir une relation marketing durable et efficace avec cette cible. SIMM-TGI Youth, extension de l'étude SIMM-TGI, propose des analyses sur les usages médias et les pratiques de consommation des 11 ans et plus sans aucune rupture.

Source : www.kantarmedia.fr

Annexe 4 : Intranet vs Réseaux Sociaux d'Entreprises

Les disparités entre l'intranet et les RSE selon le point de vue du consultant chez Lecko Arnaud Rayrole

Lien pour consulter l'article :

<http://pro.01net.com/editorial/534462/intranet-2-0-nexiste-pas/> article consulté le 03/01/12

L'intranet 2.0 n'existe pas

A l'heure des réseaux sociaux, on parle de plus en plus d'intranet 2.0, mais ce monstre hybride existe-t-il vraiment ? Réseaux sociaux d'entreprise et intranet ne sont-ils pas plutôt deux familles de solutions distinctes ?

Arnaud Rayrole

01net.

le 20/06/11 à 09h00

[Partager](#) |



La question de l'avenir des intranets face à l'arrivée en force des RSE (Réseaux sociaux d'entreprise) est sur toutes les lèvres. Leur passage au 2.0, présenté comme une évidence, tente de leur tracer un avenir prometteur dans l'univers des RSE mais conduit à un monstre hybride, conciliant l'existant avec de nouvelles fonctionnalités. Parler d'intranet 2.0 entretient l'idée que l'entreprise 2.0 repose sur un upgrade fonctionnel.

Tout comme le singe possède 99 % des gènes de l'homme, l'intranet contient 99 % des fonctionnalités d'un RSE. Pourtant, seul le second est prometteur de nouvelles efficacités. L'objectif de l'intranet est d'offrir des contenus et des services adaptés à l'utilisateur, celui du RSE de mettre en réseau l'organisation et de rendre les collaborateurs abondants en termes d'informations. Deux finalités complémentaires, mais difficilement conciliables dans un seul outil. Si l'appellation intranet 2.0 est une évidence lexicale, sa concrétisation n'en est pas une.

Des logiques d'usages antagonistes

- Une organisation de l'information centralisée versus une organisation déconcentrée : l'intranet portant l'offre de services de l'entreprise, sa gestion – et notamment celle de l'information – est centralisée. Le RSE offre, au

contraire, un espace d'expression aux collaborateurs, laissant chacun libre de la qualification, du partage de leurs contenus et des liens réalisés entre eux.

- La mise en avant des contenus et des processus versus celle des personnes et de leurs activités : si l'intranaute est anonyme sur l'intranet, il évolue avec une identité numérique sur le RSE. La présence numérique et l'activité sociale des utilisateurs sont mis au premier plan. L'action éditoriale est remplacée par les recommandations et la curation.
- Une logique de stock versus une logique de flux : l'information est classée et archivée sur l'intranet. Sur le RSE, un flux d'activités intégrant notamment des conversations défilent en continu. Les informations rebondissent ou disparaissent.

La conciliation entre les deux n'est donc pas si naturelle. Il s'agit plus de créer des liens entre ces deux familles de solutions que de parler d'une plateforme homogène rassemblant les fonctions de l'intranet 1.0 et du RSE.

Le RSE n'est pas un superintranet. On ne décide pas de mettre en réseau les collaborateurs de son entreprise comme on décide d'ajouter une webTV. Les impacts culturels, organisationnels et sur les usages sont tels que la décision nécessite d'être le fruit d'une vision stratégique. Pour cette raison, ceux qui gouvernent l'intranet ne sont pas, a priori, ceux qui transformeront l'entreprise et impulseront le réseau social interne.

Intranet et réseau social d'entreprise sont complémentaires

Si les deux doivent coexister, leurs périmètres d'usage respectifs dépendent du contexte de chaque entreprise, de la nature des services proposés et de la stratégie de développement des pratiques sociales : collaboratif, gestion des connaissances (knowledge management ou KM), communication, annuaire social, autour d'un processus métier, de manière étendue et ouvert sur l'environnement externe, etc. La difficulté est de créer la bonne articulation en fonction d'usages cibles. Par exemple, les pratiques de social-KM nécessitent de coupler le RSE avec les référentiels documentaires de l'entreprise. Il faut pouvoir pointer sur une ressource de la GED (gestion électronique des documents), converser dans le RSE et, au final, référencer cette conversation dans la GED.

L'un ne remplaçant pas l'autre, les entreprises ont pour l'instant intérêt à travailler sur les deux volets : améliorer leur intranet en tant que portail de services et développer les usages 2.0 avec des briques sociales. La question de la rationalisation viendra dans un second temps. Si des liens entre les deux existent, l'utilisateur y trouvera son compte. N'oublions pas également que si l'intranet est à destination de tous, les briques sociales peuvent être dédiées à une population spécifique, même si demain l'ensemble des applications du système d'information seront sociales. En fonction des rythmes de développement et des choix d'urbanisation de l'entreprise, nous pouvons imaginer différents scénarios. Mais ceci est une autre histoire.

Annexe 5 : L'exemple de Yammer

D'autres innovations comme Yammer, réseaux social pour salariés à travers le monde

Lien : http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/yammer-le-reseau-social-des-salaries-voit-son-avenir-en-tres-grand_249325.html consulté le 02/02/12

Yammer, le réseau social des salariés, voit son avenir en très grand

Par Charles Haquet - publié le 23/02/2011

Commercialisé auprès des entreprises, ce Facebook destiné aux salariés compte 2 millions de membres et s'internationalise en ouvrant un bureau à Londres.



Succès. David Saks, le fondateur de Yammer, actionne la cloche quand il recrute ou décroche un nouveau contrat.

© Jérôme Chatin

Lire aussi notre enquête complète

[Dollars et idées sont de retour dans la "Valley"](#)

Les entreprises ont leur Facebook: il s'appelle Yammer. Plus de 100 000 sociétés ont déjà adopté ce réseau social "spécial salariés". Cette idée, David Sacks l'a eue fin 2007, alors qu'il développait sa première start-up, Geni.com, un site de généalogie pour le grand public. "J'avais créé un logiciel pour améliorer la communication au sein de mes équipes, raconte cet ancien dirigeant de PayPal. Il a si bien fonctionné que l'on a songé à le commercialiser. Six mois plus tard, on le mettait sur le marché." De manière astucieuse : les salariés pouvant l'utiliser gratuitement, ils en deviennent les prescripteurs.

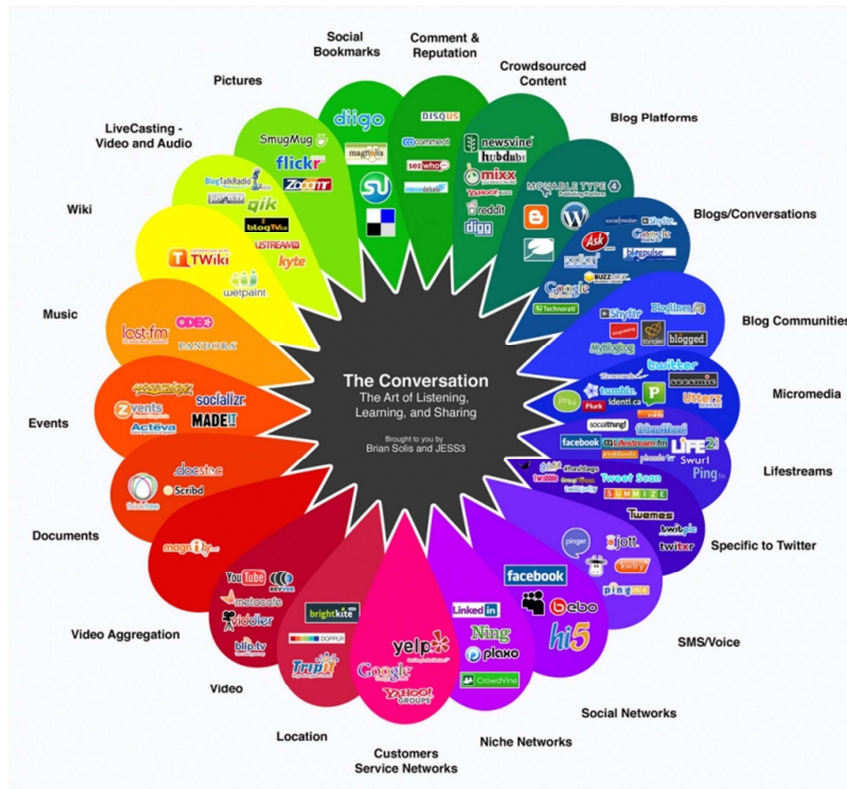
Yammer contacte ensuite leur employeur pour leur proposer des abonnements premium : 3 à 5 dollars par utilisateur, en fonction des options (sécurité d'accès, par exemple). "Nous rassemblons déjà 2 millions d'adeptes", se réjouit David Sacks, qui a reçu 40 millions de dollars de la part de capital-risqueurs. Sis à San Francisco, sur Townsend Street, Yammer emploie une centaine de personnes. Préparant son expansion internationale, et, notamment, l'ouverture d'un bureau à Londres, David Sacks n'a plus guère de temps à consacrer à sa passion : le cinéma - en 2005, il avait produit Thank You for Smoking. "La croissance de Yammer est

exponentielle, nous recrutons énormément", dit-il encore. Officieusement, sa start-up est valorisée 200 millions de dollars.

Annexe 6 : Le web 2.0 en 2012 - cartographie

Exemple de représentation des outils du web 2.0 classés par catégories d'usages

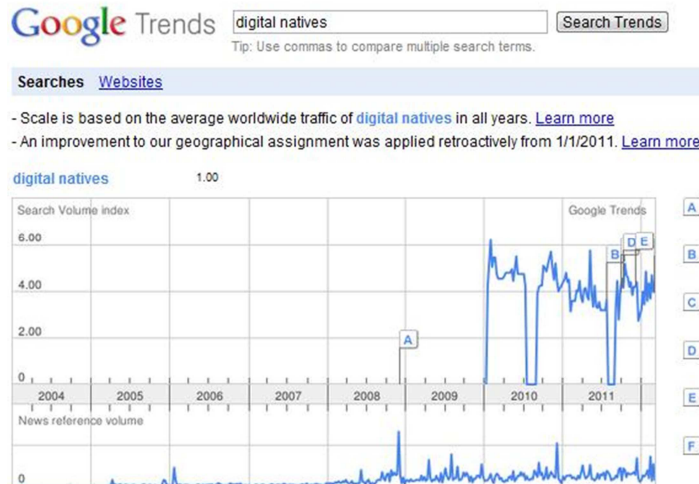
Via le lien : http://www.web2communication.com/gd/gd_prisme.jpg
consulté le 06/03/12



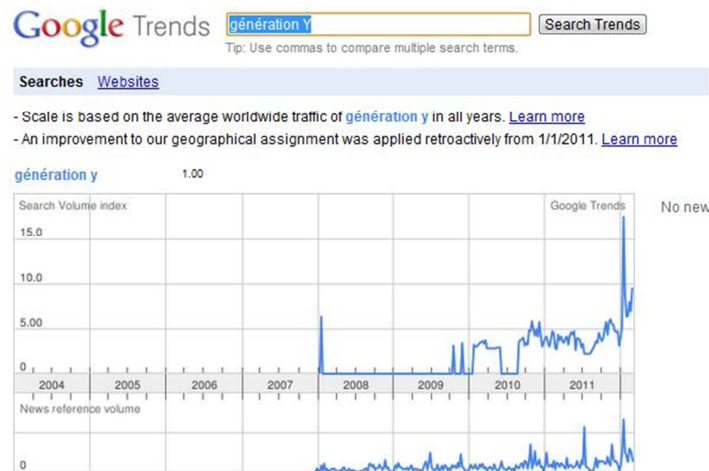
Annexe 7 : Google Trends

Extraits de l'outil Google Trends permettant de connaître la fréquence de recherche des termes relatifs à la génération Y et de « community manager »

Terme « digital natives » :



Terme « génération Y » :

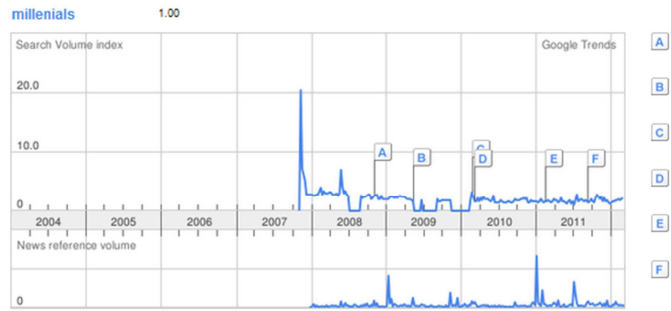


Terme « millenials » :

Tip: Use commas to compare multiple search terms.

Searches [Websites](#)

- Scale is based on the average worldwide traffic of **millenials** in all years. [Learn more](#)
- An improvement to our geographical assignment was applied retroactively from 1/1/2011. [Learn more](#)



Terme « community manager » :

Tip: Use commas to compare multiple search terms.

Searches [Websites](#)

- Scale is based on the average worldwide traffic of **community manager** in all years. [Learn more](#)
- An improvement to our geographical assignment was applied retroactively from 1/1/2011. [Learn more](#)

