



**HAL**  
open science

## Les réseaux sociaux d'entreprise : nouveaux modes de gestion des connaissances organisationnelles

Amal Sounaine

► **To cite this version:**

Amal Sounaine. Les réseaux sociaux d'entreprise : nouveaux modes de gestion des connaissances organisationnelles. Sciences de l'information et de la communication. 2016. dumas-01385257

**HAL Id: dumas-01385257**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01385257>**

Submitted on 21 Oct 2016

**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.

# **Les réseaux sociaux d'entreprise : Nouveaux modes de gestion des connaissances organisationnelles**

**Nom : SOUNAINE**  
**Prénom : Amal**

UFR Langage, lettres et arts du spectacle, information et communication

---

Mémoire de master 2 recherche – Mention Information et communication

Parcours : Recherche et études en information-communication

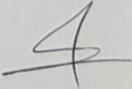
Sous la direction de Madame Viviane CLAVIER

Année universitaire 2015-2016

**DECLARATION**

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

NOM : Soumaine ..... PRENOM : Amal .....

DATE : 08/06/2016 ..... SIGNATURE : 



## **Dédicace**

À ma mère, mon père, et mes frères,

À mes chères amies Sanaa et Amal.

## **Remerciements**

Je tiens à présenter mes vifs remerciements à Mme Viviane CLAVIER, qui m'a guidé à travers son encadrement remarquable, sa patience manifestée à mon égard, sa disponibilité ainsi que ses conseils et orientations qui ont été déterminants lors de l'élaboration de ce travail.

Je remercie également les enseignants de l'Institut de Communication et des Médias de l'Université Grenoble Alpes et notamment pour leur accueil et leurs conseils.

Je remercie mes collègues du Master 2 RETIC pour leur soutien et leur accueil chaleureux.

J'aimerais remercier mes chères amies Sanaa OUHESSAINE et Amal JAOUZI qui ont toujours réussi à me motiver.

Je souhaite également remercier mon cher ami Vasu SHARMA pour l'intérêt qu'il a apporté à la relecture de mon questionnaire.

De plus, je remercie mes ami(e)s et mes camarades qui m'ont aidé dans l'accomplissement de mon enquête.

Et finalement, je remercie ma famille, pour leur soutien inestimable, leur encouragement et leur amour inconditionnel, merci d'avoir cru en moi.

## **Résumé :**

La gestion des connaissances constitue aujourd'hui un défi majeur pour les entreprises, malgré le grand choix d'outils. Dans cette étude, nous avons tenté d'examiner le rôle des réseaux sociaux d'entreprise en tant que nouveaux modes de gestion des connaissances organisationnelles, pour le but principal de répondre à la question : En quoi la capitalisation des connaissances pourrait être influencée par l'usage des réseaux sociaux d'entreprise comme modes de gestion du savoir ? Ceci a été réalisé à l'aide d'une étude de terrain sous forme d'un questionnaire conçu pour illustrer les modes de partage et de capitalisation du savoir-faire organisationnel par le biais d'un réseau social d'entreprise.

**Mots clés :** Gestion des connaissances, Capitalisation des connaissances, Réseaux sociaux d'entreprise, Connaissances organisationnelles, Savoir faire, Entreprise 2.0.

## **Abstract :**

Knowledge management represents a major challenge for companies nowadays despite the large number of KM tools available in the market. In this study, our aim was to examine the role of enterprise social networks as new knowledge management tools, to finally answer the question: In what way can knowledge capitalization be influenced by the use of enterprise social networks as knowledge management tools? Our attempt to answer was established based on a field study in the form of a survey designed to illustrate how can the know-how of an organization be shared and capitalized through an enterprise social network.

**Keywords:** Knowledge management, Knowledge capitalization, Enterprise social networks, Organizational knowledge, Know how, Enterprise 2.0.

## Sommaire

<b>Dédicace.....</b>	<b>4</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>9</b>
<b>Partie 1 : La gestion des connaissances à l'ère du web collaboratif .....</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 1 : Les fondements théoriques et l'évolution de la gestion des connaissances..</b>	<b>14</b>
<b>1. La connaissance : Définition et classification : .....</b>	<b>15</b>
1.1. De l'information à la connaissance : .....	15
1.2. La typologie des connaissances : .....	18
<b>2. La gestion des connaissances : Développement historique : .....</b>	<b>23</b>
2.1. La gestion des connaissances : Le début.....	24
2.2. La communication interne de l'entreprise : De sa forme traditionnelle vers l'informatisation de la gestion des connaissances organisationnelles : .....	27
<b>3. Approche info-communicationnelle de la gestion des connaissances :.....</b>	<b>30</b>
3.1. Le savoir de l'entreprise : L'apport des sciences de l'information et de la communication :.....	31
3.2. La gestion des connaissances organisationnelles : Les enjeux pour le professionnel de l'information et de la communication : .....	33
<b>Chapitre 2 : Le réseau social d'entreprise : Usages et enjeux : .....</b>	<b>37</b>
<b>1. Des systèmes de gestion des connaissances vers le web collaboratif : .....</b>	<b>37</b>
<b>2. Les réseaux sociaux d'entreprise : Nouvelle approche de gestion des connaissances : .....</b>	<b>40</b>
<b>3. Les réseaux sociaux d'entreprise : Enjeux sociaux et communicationnels : .....</b>	<b>44</b>
2.1. L'effet <i>chambre d'écho</i> :.....	44
2.2. La fuite d'information :.....	46
2.3. Les RSE : Un lubrifiant social : .....	46
<b>Partie 2 :L'usage des réseaux sociaux de l'entreprise pour la gestion du savoir .....</b>	<b>48</b>

<b>Chapitre 1 : Enquête et Méthodologie.....</b>	<b>49</b>
<b>1. Justification de méthodologie :.....</b>	<b>49</b>
<b>2. Echantillonnage :.....</b>	<b>51</b>
<b>3. Le questionnaire :.....</b>	<b>53</b>
<b>Chapitre 2 : Analyse des données .....</b>	<b>55</b>
<b>1. Le partage des connaissances et la communication interne : Du traditionnel au numérique.....</b>	<b>55</b>
1.1. Les outils de collaboration :.....	55
1.2. Le transfert direct du savoir :.....	57
1.3. Le partage des expertises <i>versus</i> l'apprentissage professionnel: .....	58
1.4. La gestion des connaissances : Degré de conscience :.....	59
<b>2. Les modalités d'usage des RSE : Utilité dans le transfert du savoir :.....</b>	<b>61</b>
2.1. Le taux d'usage des RSE : .....	61
2.2. Les outils de communication utilisés et la fréquence de leur usage : .....	62
2.3. Utilité et usages des RSE : .....	63
<b>3. Le partage des connaissances à l'aide des outils numériques : Dimension sociale</b>	<b>66</b>
3.1. La motivation et l'apprentissage professionnel : .....	66
3.2. La reconnaissance et le partage :.....	67
3.3. L'ouverture d'esprit et les usages : .....	69
3.4. La confiance et les besoins professionnels : .....	70
<b>Chapitre 3 : Discussion .....</b>	<b>73</b>
<b>1. Les pratiques de la gestion des connaissances :.....</b>	<b>73</b>
<b>2. L'usage des réseaux sociaux d'entreprise comme modes de gestion des connaissances: .....</b>	<b>74</b>
<b>3. La dimension sociale du savoir organisationnel :.....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>83</b>
<b>Table de figures .....</b>	<b>86</b>
<b>Table des annexes .....</b>	<b>86</b>

## Introduction

L'année 1995 a marqué le début des travaux de recherche qui traitent la gestion des connaissances en lien avec le travail intellectuel (Suchman, 1995)<sup>1</sup>, il s'agit non d'une nouvelle tendance, mais d'une prise en conscience qui depuis lors a changé la façon avec laquelle on apercevait le savoir humain. Ce dernier est créé et géré par chaque être humain au cours de sa vie, à travers un processus continu de réception et de création, en constituant à travers le temps, une mémoire riche, où ses connaissances sont stockées et pourraient être partagées à n'importe quel moment. Pour les travailleurs des entreprises, ces connaissances ont une valeur ajoutée non seulement pour le *connaisseur* mais également pour l'entité, c'est un héritage à la fois économique et culturel qui nécessite d'être stocké et utilisé. Aujourd'hui, la connaissance est plus valorisée qu'avant, avec le développement économique et social, les entreprises sont de plus en plus conscientes de ce qui est caché derrière leur capital matériel, en donnant plus d'importance à leurs acteurs qui constituent la véritable richesse. Cette évolution a inévitablement suscité plusieurs questions, plus précisément, comment extraire ce savoir ? Comment le transformer en un bénéfice pour les acteurs et un avantage en faveur de la productivité de l'entreprise ?

Au cours des années, plusieurs réponses ont été données à ces questions, allant de l'usage des outils traditionnels de stockage et d'organisation, jusqu'à l'implantation des Systèmes de Gestion des Connaissances (SGC) ou *Knowledge management Systems* (KMS). Cependant, ces méthodes formelles demeuraient limitées du à leur négligence d'un aspect critique de la connaissance, c'est qu'elle est avant tout personnelle, par conséquent il est extrêmement difficile de la formaliser dans sa totalité.

Dans ce contexte, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont commencé à attirer l'attention des entreprises, ces technologies offrent une facilité et une fluidité de communication et de partage et sont notamment distinguées par leur caractère non formel, représentant ainsi de nouvelles possibilités et potentiellement une réponse finale à la question de la capitalisation des connaissances organisationnelles. Les entreprises aujourd'hui

---

<sup>1</sup>Suchman, L. (1995). Making work visible. *Communications of the ACM*,38(9), 56-6 Cité par Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: where did it come from and where will it go?. *Expert systems with applications*, 13(1), 1-14.

utilisent déjà des outils de collaboration web internes et externes, avec un recours à la création des plateformes de communication à l'intérieur, sous l'appellation de Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE) ou *Enterprise Social Networks* (ESN), qui continuent à prouver leur efficacité dans le contexte professionnel, social et économique.

À cet effet, nous nous intéresserons à la question de l'usage des réseaux sociaux d'entreprise dans la gestion des connaissances organisationnelles, en considérant le web collaboratif comme un outil alternatif de gestion du savoir, qui pourrait ouvrir la porte aux nouveaux modes de partage et de transfert des connaissances, notre travail sera focalisé non seulement sur le savoir comme une totalité, mais notamment sur le savoir tacite qui reste une fortune n'est pas encore exploitée, constituant un capital immatériel qui pourrait davantage influencer la productivité de l'entreprise, ce savoir est souvent exprimé de manières indirectes et dans des situations qui ne favorisent pas sa capitalisation, sur ce, nous sommes ramenés aux réseaux sociaux d'entreprise, également un outil d'une grande puissance, et qui pourrait révolutionner la productivité de l'entreprise si regroupé avec la grand potentiel des connaissances non exprimées et parfois perdues.

Ce travail est une continuité des travaux de recherche préalablement élaborés en relation avec l'apport des technologies de l'information et de la communication à l'égard de la gestion des connaissances, un lien qui a constitué un sujet d'intérêt pour plusieurs chercheurs mais qui reste, en même temps, un sujet dont plusieurs questions nécessitent encore une recherche approfondie afin de leur trouver une réponse. Ce qui est le cas pour les sciences de l'information et de la communication. À ce niveau, l'originalité de notre travail réside dans un premier lieu, dans sa portée info-communicationnelle qui met les professionnels de l'information et de la communication au cœur de la gestion des connaissances, allons de la perspective que leur fonction en tant que gestionnaires des connaissances les rend concernés par cette problématique en premier lieu, un argument que nous envisageons développer plus loin dans ce travail, dans un second lieu, notre analyse de sujet de la connaissance sera focalisée sur la dimension humaine et sociale du savoir, un regard en profondeur des interactions humaines au sein des organisations, qui montre que le partage du savoir est un processus qui n'est pas purement technique et mécanique, mais qui est reposé sur des liens sociaux et communicationnels, que nous devons étudier afin d'aller aux racines de ce que fait de la connaissance un élément compliqué qui n'est pas facilement partageable.

D'une autre part, nous mettrons en lumière l'avancement des sciences de l'information et de la communication vis à vis de celui des nouvelles technologies de l'information et de la

communication et comment le métier du professionnel de l'information et de la communication pourrait se maintenir par rapport au développement technologique de la gestion des connaissances et les défis qui naissent avec cette évolution numérique. Nous sommes donc face à une double problématique, où il s'agit d'un sujet pluridisciplinaire traité d'un point de vue info-communicationnel, tout en gardant ces dimensions à la fois managerielles et sociales. Notre but final est d'amener à la surface, les différents enjeux que posent les connaissances, dans leurs différentes formes, qu'elles soient exprimées ou implicites, et comment les réseaux sociaux d'entreprise pourraient être impliqués pour faire face à ces enjeux.

Les questions qui tracent les lignes de ce travail se posent comme suit :

Comment l'usage du web collaboratif pourrait-il alimenter les pratiques de partage et de transfert du savoir dans un milieu professionnel ? Quel rapport existe-t-il entre la représentation personnelle et sociale du savoir et ses modalités de partage ? Quel est le positionnement du professionnel de l'information et de la communication face aux nouveaux modes numériques de collaboration et de gestion des connaissances ? Et quels défis communicationnels représente l'usage du web collaboratif pour l'entreprise ?

Ces questions renvoient à une problématique générale qui est : En quoi la capitalisation des connaissances pourrait être influencée par l'usage des réseaux sociaux d'entreprise comme modes de gestion du savoir ?

Dans cette logique, nous proposerons trois hypothèses, premièrement, que la capitalisation des connaissances est en soi, une pratique qui est peu reconnue, une faiblesse de conscience qui touche également à la valeur du savoir dans l'entreprise, deuxièmement, qu'il existe une forte interdépendance entre l'usage des réseaux sociaux d'entreprise et le renforcement des activités de partage des connaissances, et troisièmement, que la transmission des connaissances à l'aide des outils numériques, est fortement déterminée par des conditions sociales et humaines externes.

Afin d'arriver à des réponses à nos questionnements, il serait question, dans une première partie, d'aborder les fondements théoriques de notre problématique, en abordant dans le premier chapitre de ce travail, la terminologie relative à notre problématique, par la suite, une deuxième section sera consacrée au développement historique de la gestion des connaissances et l'intégration de numérique dans les pratique de gestion du savoir. Et dernièrement, une troisième section où nous entendons traiter ce sujet sous un angle info-communicationnel qui positionnerait le métier du professionnel de l'information et de la communication par rapport

à la gestion du savoir organisationnel, le deuxième chapitre constituerait un regard en profondeur sur l'apport des réseaux sociaux d'entreprise, en commençant par leur émergence comme nouveaux outils de gestion des connaissances, leurs usages, pour arriver finalement aux enjeux que représente cette nouvelle approche numérique de traitement des connaissances. La deuxième partie de ce travail sera dédiée à la vérification de nos hypothèses, il sera question d'analyser et d'interpréter les données issues de notre travail de terrain, pour arriver à traiter le lien entre l'usage du web collaboratif et la gestion du savoir organisationnel.

## **Partie 1 :**

### **La gestion des connaissances à l'ère du web collaboratif**

Il est indéniable que la notion de la gestion des connaissances est loin d'être un thème simple à aborder, comme elle se trouve dans l'interfaçage de plusieurs disciplines et théories, chose qui exige un travail de positionnement théorique et historique au début de toute étude dont la problématique porte sur le savoir. Dans cette logique, cette première partie de notre travail sera consacrée à un développement théorique qui serait encre vers l'apport des technologies du web collaboratif par rapport aux pratiques de partage du savoir organisationnel, en soulignant notamment l'évolution historique de cette relation et ses implications sur les métiers du professionnel de l'information et de la communication en premier lieu et sur les modalités de partage en second lieu. Pour l'objectif final de situer notre travail et de soulever ses éléments distinctifs par rapports aux autres travaux portant sur des problématiques similaires.

## **Chapitre 1 : Les fondements théoriques et l'évolution de la gestion des connaissances**

La notion de la gestion des connaissances, a obtenu depuis son apparition, un caractère de complexité et de transversalité à partir de son interconnexion avec plusieurs disciplines. Afin de tracer les lignes directrices de ce travail, il convient tout d'abord, d'étudier les travaux de littérature consacrés à la question de la gestion des connaissances, dans le contexte d'une analyse théorique et historique.

Il faudrait tout d'abord analyser le positionnement de la gestion des connaissances dans l'histoire, ceci concerne son utilisation et son utilité dans les entreprises, son lien avec les réseaux sociaux d'entreprise et également son évolution en relation avec les sciences de l'information et de la communication. Avant cela, une explication de la terminologie liée à la gestion des connaissances semble nécessaire.

Dans ce chapitre, nous entendons tout d'abord commencer en traçant les lignes de base à l'égard de la terminologie relative à notre sujet, dans le cadre d'une distinction entre les différents termes associés à la connaissance, jusqu'aux différents types des connaissances, dans le cadre d'un élargissement des contextes d'étude, afin d'aller au-delà des classifications anciennes des connaissances. Nous évoquerons par la suite la notion de gestion des connaissances de l'entreprise d'un point de vue historique, en analysant dans un premier temps, un nombre des travaux de recherche marquants de cette notion, dans un second temps, il serait question d'évoquer cette histoire sous un angle info-communicationnel, en lien avec l'apparition des technologies de collaboration comme nouveaux modes de gestion des connaissances et les enjeux qu'elles posent en termes de communication et de partage des informations. L'intérêt de ce chapitre consisterait donc à situer notre problématique dans le champ des recherches théoriques, et de déterminer les origines de la relation entre la gestion du savoir et la communication numérique.

Ce chapitre sera réparti en trois grandes sections, la première aborderait la terminologie de base de notre problématique ainsi que la typologie des connaissances, par la suite, une deuxième partie sera consacrée au développement de la gestion des connaissances à travers l'histoire, ainsi que l'intégration de numérique dans les pratiques de gestion du savoir. Et finalement, la troisième section porterait sur une approche info-communicationnelle qui positionnerait le métier du professionnel de l'information et de la communication par rapport à la gestion du savoir organisationnel.

## **1. La connaissance : Définition et classification :**

Avant de parler de la gestion et le partage des connaissances, il faudrait tout d'abord comprendre le sens réel de la connaissance et être conscient de ses différentes catégories, une étape qui nous semble primordiale dans la mesure où il s'agit d'une notion qui a été toujours associée à différentes définitions et point de vue théoriques. Dans cette partie, nous souhaitons établir la base de notre travail, en précisant tout d'abord le cadre théorique et épistémologique dans lequel s'inscrit notre objet principal de recherche, qui est la connaissance, pour aller plus profondément en étudiant les différents types de connaissances apparues dans la littérature. Ce qui nous serait utile dans notre étude sur les technologies de l'information et de la communication, qui ne pourront pas être associées à la connaissance sans s'arrêter sur les types de cette dernière.

### **1.1. De l'information à la connaissance :**

Traditionnellement, la connaissance est définie comme étant «*une croyance vraie justifiée*», une définition donnée à l'origine par Plato et adoptée également par Nonaka et Takeuchi.

Selon Alavi et Leidner (2001), la connaissance pourrait être définie comme étant un état d'esprit qui relève d'un ensemble d'atouts personnels, un objet qui pourrait être stocké et manipulé, un processus de savoir et d'agir appuyé sur la façon avec laquelle un ensemble d'expertises et de compétences pourrait contribuer à la productivité d'une entité et comme une compétence qui a le potentiel d'influencer ses actions futures.

La définition de la connaissance constitue en soi un sujet de débat qui implique plusieurs théories philosophiques et épistémologiques. Ajoutant à cela, la confusion relative à la liaison Information-Connaissance et qui a été à l'origine de plusieurs développements théoriques, notamment à cause de l'existence de plusieurs éléments communs ainsi que des éléments de différence entre les deux notions.

Tuomi (1990), qui avait étudié la fameuse hiérarchie information, donnée et connaissance, soutient que la connaissance existe avant la création de l'information et avant que la donnée puisse être mesurée pour constituer une information, en soulignant qu'une donnée brute n'existe pas réellement, elle est toujours influencée par une connaissance qui a contribué à sa création<sup>2</sup>. Tuomi met donc la connaissance à l'origine de toute information et donnée. Ces propos ont été critiqués par Alavi et Leidner (2001), qui mettent en évidence le processus

---

<sup>2</sup>Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

cognitif derrière la production des connaissances et donnent plus d'importance au contexte humain et social dans lequel le savoir est créé, sur ce, la connaissance est le résultat d'un traitement de l'information, cette dernière, à son tour, fait l'objet d'un processus de traitement afin d'être présentée sous forme de donnée.

Brown et Duguid (1998) font également partie des auteurs qui ont montré un intérêt à cette problématique, en offrant trois grands éléments de distinction entre l'information et la connaissance<sup>3</sup>, premièrement, la connaissance est toujours associée à un «connaisseur», elle est liée à la personne qui possède le savoir. Deuxièmement, une connaissance est plus difficile à diviser en plusieurs éléments, elle est également plus compliquée par rapport à l'information en termes de partage et de transfert et finalement, une connaissance est plus difficile à assimiler et à comprendre en comparaison avec l'information. La réflexion de Brown et Duguid apporte à notre attention, la complexité de la connaissance par rapport à l'information, ces deux chercheurs soulèvent les points desquels est engendrée la nécessité d'établir un système de gestion des connaissances, qui prend en considération le lien étroit entre la connaissance et son environnement externe, ainsi que le contexte social et culturel et l'ensemble de valeurs dont dispose chaque individu.

Dans une autre perspective, Couzinet (2006), qui souligne que la connaissance est au cœur de toute activité humaine qui implique l'engagement de l'esprit, offre une approche de traitement de la question de la connaissance d'un point de vue différent, qui est celui des sciences de l'information et de la communication, elle avance que la connaissance est «*l'acte de l'esprit s'appliquant à un objet quel qu'il soit*<sup>4</sup> », il s'agit alors tout simplement de son interprétation personnelle de l'information, le facteur clé et celui de l'*esprit*, un terme qui décrit un ensemble de capacités humaines liées principalement à la perception et l'intuition, la connaissance est donc relative d'un individu à un autre, alors que l'information est « *une connaissance communiquée ou communicable* », ces deux définitions nous semblent les plus représentatives dans la mesure où elles mettent en évidence la dimension personnelle de la connaissance qui démontre une forte implication des croyances humaines dans les processus de création du savoir.

Par ailleurs, ces définitions offrent un regard à l'intérieur du savoir humain, dans une approche analytique de la perception et le traitement individuel du savoir, par contre, dans le

---

<sup>3</sup> Small, C. T., & Sage, A. P. (2005). Knowledge management and knowledge sharing: A review. *Information Knowledge Systems Management*, 5(3), 153-169.

<sup>4</sup> Couzinet, V. (2006). Les connaissances au regard des sciences de l'information et de la communication: sens et sujets dans l'inter-discipline. *Semaine de la connaissance*, 26-30.

contexte de l'organisation, la définition de la connaissance acquiert une nouvelle dimension, qui met en lumière le savoir individuel dans un cadre collectif.

### **1.1.1. La connaissance organisationnelle :**

Le terme de connaissance organisationnelle, n'échappait pas aux débats autour de la place du savoir dans l'organisation, en demandant s'il existe réellement des connaissances organisationnelles, autrement dit, l'organisation pourrait-elle posséder du savoir ?

Evans et Easterby-Smith (2001) répondent à cette question en évoquant deux cas de la représentation organisationnelle de la connaissance. Il s'agit dans un premier lieu, du savoir intégré dans les processus et les activités de l'entreprise, ceci relève des théories de comportement organisationnel ou *organization behavior* reposées sur une analyse *comportementale* de l'apprentissage organisationnel et qui proposent que le comportement est le résultat d'un nombre de conditions externes<sup>5</sup>, sur ce, les processus, les croyances et les règlements de l'entreprise ont un impact direct sur son capital humain, un impact qui ira plus loin jusqu'à la mémoire collective de l'entreprise, dans une approche de conservation du savoir à travers le temps (Evans et Easterby-Smith, 2001). Dans un second lieu et dans un contexte managérial qui rejoint le cas précédent, il s'agit des compétences des acteurs, chose qui est considérée déterminante dans l'activité professionnelle de l'entreprise.

La mémoire de l'organisation est selon plusieurs auteurs, le résultat des activités humaines et savoir-faire circulés et transmis dans l'organisation, alors que d'autres trouvent que cette mémoire est formulée dans le cadre de groupes ou *communautés de pratiques* avec des intérêts communs.

De ce fait, il s'avère que la connaissance organisationnelle est une dénomination qui décrit l'ensemble des pratiques, savoir-faire, compétences, valeurs et croyances dont dispose l'organisation, à travers ses acteurs, sans négliger l'élément comportemental ou social reflété dans les croyances et les valeurs, ainsi que l'implication des activités d'équipe.

Cette approche théorique montre que loin des fonctions et activités réalisées par les acteurs, la connaissance organisationnelle constitue en soi une représentation de leur valeur et de l'importance de leur place dans l'entreprise, dans la mesure où ils contribuent d'une manière continue à l'enrichissement du capital humain, à travers le développement de leurs compétences et le partage de leurs expertises. Nous constatons alors que la connaissance

---

<sup>5</sup>Evans, N., & Easterby-Smith, M. (2001). Three Types of Organizational Knowledge: Implications for the Tacit-Explicit and Knowledge Creation Debates. *organizational learning and knowledge management: New directions*, London Ontario, Canada. Retrieved on January, 16, 2011.

organisationnelle pourrait être une nouvelle source de profit de l'entreprise, certes, ceci ne pourrait être réalisé qu'à travers un processus de gestion.

### **1.1.2. La gestion des connaissances :**

Le besoin de gérer le savoir organisationnel est lié premièrement à la nécessité d'établir un système intelligent qui aiderait l'organisation à évoluer, et deuxièmement à la prise en conscience de ses atouts et son capital humain (Wiig,1997). Il s'agit donc d'un usage efficace et avantageux de l'ensemble des connaissances.

La gestion des connaissances pourrait être définie comme étant «*un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation* »<sup>6</sup> en précisant qu'il s'agit de deux types d'activités, le premier type concerne l'organisation et la diffusion du savoir organisationnel, le deuxième est centré sur l'échange et la communication, et vise à faciliter et renforcer le partage du savoir *non codifié*. Nous pouvons relever que la gestion du savoir est un processus à double dimensions qui implique à la fois les stratégies de communication interne de l'entreprise ainsi que les modalités de partage. L'aspect double de la gestion des connaissances est également constaté dans son intervention dans les activités à la fois internes et externes de l'entreprise (Pierre, 2012), en ce qui concerne le niveau interne, il s'agit de l'intérêt par les connaissances des acteurs, alors que pour le deuxième cas il est question d'intérêt par les concurrents à travers «*l'intelligence économique, la veille, la collaboration-coopétition, l'open innovation*<sup>7</sup> » (Pierre, 2012), que les connaissances soient collectées en interne ou en externe.

La définition de Hamilton apporte également à notre attention l'importance d'une distinction entre le savoir codifié et non codifié, deux types de connaissances à la fois reliés et opposés.

### **1.2. La typologie des connaissances :**

Dans le cadre d'une stratégie de gestion des connaissances de l'entreprise, nous sommes devant une série de concepts qu'il faut impérativement assimiler et comprendre avant de s'engager dans une activité de traitement du savoir organisationnel. Nous avons vu, parmi ces éléments, la distinction de la connaissance par rapport à une notion également cruciale pour la marche ne n'importe quel établissement mais qui est complètement différente, qui est celle de

---

<sup>6</sup> Booto Ekionea, J. P., Fillion, G., Bernard, P., & Plaisent, M. (2010). Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et un avantage concurrentiel soutenu: une analyse par la théorie des ressources. *Revue de l'Université de Moncton*, 41(1), 247-271.

<sup>7</sup> Prével, P. (2012). Le KM, une préoccupation fort ancienne mais toujours d'actualité. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 49(2), 24-25.

l'information, nous avons également établi la base de ce qui est une connaissance organisationnelle et sa spécificité qui rentre dans un cadre managérial. Dans la présente section, nous allons aborder un troisième élément sans lequel nous ne pouvons pas parler de la gestion des connaissances, il s'agit de la typologie des connaissances.

En se basant sur la littérature consacrée à la catégorisation des connaissances, nous souhaitons répondre à la question : Loin de la fameuse classification : connaissances tacites et connaissances explicites, existe-t-il que ces deux types de connaissances ? Dans le but d'étudier l'usage du web collaboratif pour des fins de gestion des connaissances, nous le trouvons nécessaire d'évoquer les différentes catégories du savoir, et les défis que présente chaque catégorie pour le réseau social comme outil de gestion des connaissances organisationnelles.

### **1.2.1. Connaissance explicite versus connaissance tacite :**

Les deux concepts de la connaissance tacite et explicite trouvent leurs origines dans les travaux de *Michael Polanyi*, scientifique et philosophe qui a axé ses recherches sur l'idée que nous savons plus que nous pouvons dire ou "*know more than we can tell*" (Polanyi, 1983), la connaissance tacite est toute connaissance que nous ne pouvons pas exprimer, Polanyi a essayé d'illustrer cette réflexion à travers une expérience scientifique réalisée en 1958, il s'agit d'une personne exposée à des chocs électriques à chaque fois qu'elle disait certains mots, pour se taire finalement, par la suite, dans un entretien d'inspection des résultats, la personne en question ne pouvait pas expliquer la raison pour laquelle elle a cessé de parler, il s'agit d'une connaissance qu'elle a pu développer sans pouvoir l'exprimer, cette connaissance est, selon la définition de Polanyi, une connaissance tacite. En revanche, si la personne susmentionnée aurait pu exprimer sa nouvelle connaissance, il s'agirait d'un savoir explicite, ce dernier est défini comme étant un savoir dont on possède consciemment et on est capable d'exprimer d'une manière ou d'une autre.

Polanyi est parmi les nombreux auteurs qui ont souligné l'importance de la transformation du savoir tacite en savoir explicite pour qu'il soit bien assimilé (Kikoski & Kikoski, 2006; Sternberg, 1999), d'autres estiment que malgré cette importance il n'est pas possible d'expliquer et rendre explicite une connaissance tacite dans sa totalité (Tsoukas, 2003; Hislop, 2005).

La distinction entre connaissance tacite et explicite est au cœur du débat entre les deux écoles de l'épistémologie objectiviste et celle de l'épistémologie centrée sur la pratique

(Hislop, 2005). Hislop les appelle également : l'approche objectiviste, subjectiviste ou intersubjectiviste (Schultz, 1998, Burrell et Morgan, 1979, Venters et al., 2002).

La vision objectiviste considère la connaissance comme étant un objet ou un bien (Hislop, 2005 ; Schultz, 1998), elle est soit tacite soit explicite (Hislop, 2005), une pensée dichotomique qui met l'accent sur le processus d'explicitation, où le but principal est de transformer une connaissance tacite en connaissance explicite pour qu'elle soit structurée et partagée.

D'une autre part, les promoteurs de la vision subjectiviste perçoivent les connaissances sous un angle plus personnel, le savoir est, pour eux, intrinsèquement lié aux expériences humaines et les pratiques sociales, il est souligné, dans ce cas, que les connaissances sont façonnées d'une manière continue par les pratiques sociales des communautés (Venters et al., 2002), la connaissance est selon cette approche, étudiée dans une optique associée au caractère personnel du savoir, en donnant plus d'importance au processus de création des connaissances ainsi que l'environnement dans lequel elles sont créées.

Afin de comprendre ces deux approches épistémologiques, il s'est avéré nécessaire de faire recours aux travaux de littérature traitant le savoir tacite et explicite, ceci nous aidera à situer les technologies de l'information et de la communication par rapport à ces deux grandes catégories des connaissances.

#### **1.2.1.1. La connaissance explicite :**

*« La connaissance explicite, est composée d'éléments cognitifs et techniques qui correspondent aux modèles mentaux, aux schémas et aux patterns formalisés, tout ce qui peut être rationnellement mobilisé pour faire face à des situations de travail différentes ou nouvelles, ou pour créer des connaissances nouvelles »<sup>8</sup>.* Le concept de la connaissance explicite est un concept clé dans la gestion des connaissances, il regroupe la dimension scientifique, logique et rationnelle du savoir, ce dernier, comme il est expliqué dans la définition citée ci-dessus, n'est pas difficile à cerner, grâce à sa conformité aux modèles mentaux, il s'agit d'une connaissance que nous sommes capables de stocker en utilisant un langage universel, et que nous pouvons exprimer objectivement et directement.

Les connaissances explicites sont souvent associées aux informations trouvées dans des ouvrages, des encyclopédies, ou dans le cas des entreprises, dans des manuels, bien que cela soit vrai, la connaissance explicite n'est pas limitée à seulement ce qui est écrit, elle est, comme décrite par Polanyi *« Transmissible en langage formel et systématique »*, autrement dit,

---

<sup>8</sup>Filippi, G. B. M. (2002). Le canal de transfert de connaissances. Application aux agoras virtuelles.

le savoir explicite est généralement conventionnel, facile à exprimer à l'aide d'un langage compréhensible et pourrait être partagé, codifié et converti en formules, données, processus et information en général, une idée qui a été également adoptée dans les travaux de Nonaka et Takeuchi.

D'un point de vue organisationnel, ce type de connaissances constitue un défi pour les organisations dans la mesure où cette connaissance doit être stockée, accessible, facile à consulter et mise à jour. Ainsi, la connaissance explicite représente pour les entreprises une finalité. Le défi principal à ce niveau est donc de regrouper l'ensemble des connaissances explicites et les rendre accessibles.

Les technologies d'information et de communication sont souvent associées aux connaissances explicites, dans la mesure où ces dernières sont souvent partagées dans les plateformes numériques, alors que pour les connaissances tacites, les entreprises ont besoin des technologies qui leur permettront d'extraire les informations à partir des activités collectives et des telles que le travail de groupe, les réunions, l'encadrement, les formations et tout type d'interaction sociale au sein de l'entreprise, le caractère social de ces activités le rend primordial de prendre en considération non seulement l'apport que pourront avoir les nouvelles technologies d'information et de communication mais particulièrement le web collaboratif.

Comprendre qu'est ce qu'une connaissance explicite mène à comprendre qu'est ce qu'une connaissance d'un point de vue rationnel et scientifique, il est important dans la mesure où nous pourrions penser aux différents outils qui permettraient le partage, le transfert et le stockage de ce type de connaissances, certes, ceci ne met l'accent que sur un seul côté du savoir, il nous reste alors de comprendre la connaissance dans sa dimension sociale et humaine, qui est, à cause de sa complexité, plus difficile à gérer.

#### **1.2.1.2. La connaissance tacite :**

Nous avons vu dans la section précédente que le savoir explicite est facilement transmissible. Quant à la connaissance tacite, il s'agit d'un atout personnel difficile à articuler (Nonaka et Takeuchi 1995; Baumard, 1999), elle renvoie à l'expertise de l'individu et toute valeur ou compétence possédée qui relève de son expérience personnelle.

Avant d'être abordé par *Nonaka et Takeuchi*, le concept de connaissance tacite a été développé en 1958 par *Polanyi*, dans son livre «*Personal Knowledge, Towards a Post Critical Epistemology, 1958*», qui présente une nouvelle approche épistémologique des connaissances tacites, *Polanyi* examine comment le savoir est acquis par des individus et soutient dans un

premier lieu, que les connaissances sont personnelles et remet en question la vision objectiviste du savoir.

« Dans chaque acte de connaissance, il y a toujours une contribution de la personne disposant de cette connaissance, ceci n'est pas une imperfection mais, un composant essentiel de sa connaissance. » [traduction libre]<sup>9</sup>. Polanyi essaye de montrer que la connaissance scientifique relève d'un côté personnel et que le partage des connaissances commence au début par l'établissement d'un lien de confiance entre la personne apprenante et celle qui lui transfère un savoir, ce lien reflète l'élément interpersonnel et tacite sur lequel est basée la connaissance, dans un contexte où chaque processus de transfert de savoir est intrinsèquement lié à l'environnement ou la communauté dans laquelle il est effectué.

D'une autre part, les connaissances tacites, à leur tour, font l'objet d'une répartition en trois catégories, définies par Harry Collins (2001), qui propose trois types de connaissances tacites :

**La connaissance tacite relationnelle (RTK) :**

C'est une connaissance qui relève aux interactions interpersonnelles, elle a une nature sociale et elle est difficile à partager, elle inclut également les secrets commerciaux et ce que nous appelons le savoir méconnu ou *unrecognised knowledge*, des connaissances dont on dispose inconsciemment et par conséquent ne sont pas souvent partagées intentionnellement. Dans le cas des connaissances tacites relationnelles, le gestionnaire se trouve devant la responsabilité de faire face aux barrières sociales afin de pouvoir récupérer les connaissances.

**La connaissance tacite somatique (STK) :**

Il s'agit des connaissances stockées dans les muscles, les voies nerveuses et les connexions synaptiques du corps humain, ce type de connaissances est estimé crédible scientifiquement parlant, certes elles ne peuvent pas constituer une base pour les actions. Ceci peut être expliqué en se référant au fameux exemple de la bicyclette, qui, après son utilisation par Polanyi, est devenu un paradigme de la connaissance tacite<sup>10</sup>. Selon cet exemple, maintenir l'équilibre de la bicyclette, est une technique qui ne repose pas sur des instructions ou des faits que nous pouvons apprendre à partir des règles explicites, mais elle repose sur la pratique et l'entraînement, suite auxquels cette capacité s'installe dans nos muscles et nos voies nerveuses, mais ne peut pas être expliquée par des mots.

---

<sup>9</sup>Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*.

<sup>10</sup>Collins, H. M. (2001). Tacit knowledge, trust and the Q of sapphire. *Social studies of science*, 31(1), 71-85.

### **La connaissance tacite collective (CTK) :**

Les connaissances collectives sont les connaissances enracinées dans la société et qui dépendent de son fonctionnement, elles sont, comme leur appellation l'indique, collectives et nécessitent la compréhension des codes sociaux. Les travaux de Polanyi qui affirment le rôle que joue l'environnement dans le partage des connaissances sont rejoints par cette idée des connaissances collectives et nous sommes dans ce cas au centre de la dimension sociale de la connaissance.

La classification développée par Collins offre un regard sur les différents types de connaissances qui nécessiteraient un traitement au niveau de l'organisation et nous montre que, dans le cadre d'un milieu de travail, où il s'agit des individus et des équipes faisant partie d'une structure organisationnelle hiérarchique, le fait d'adopter une stratégie de gestion des connaissances nécessite, dans un premier lieu, la prise en conscience de la dimension sociale du savoir démontrée dans les réflexions de *Polanyi* et *Collins*, et de comprendre que derrière les rapports professionnels entre les acteurs, résident des rapports humains et sociaux que nous ne pouvons pas négliger. Ceci serait utile dans l'extraction des connaissances générées par des personnes ayant des expériences et des savoir-faire d'une grande valeur, mais qui avaient évoluées dans des situations marquées par l'intimité et la confiance mutuelle. Cette importance donnée au côté social commence à devenir plus apparente au sein des entreprises, ainsi la nécessité d'évoluer les stratégies de gestion des connaissances sur le plan relationnel.

À cet effet, l'établissement d'un lien entre le partage du savoir et les réseaux sociaux apparaît être logique, dans la mesure où le web collaboratif est caractérisé en premier lieu par la transversalité des modes de communication et la diversité dans ses fonctionnalités de partage et de collaboration, ce qui fait des plateformes collaboratives un environnement d'interaction qui favoriserait davantage la transmission de tout type de connaissance, y compris celles qui ne sont pas facilement exprimées.

Il serait donc nécessaire à ce niveau, d'évoquer l'évolution historique de ce rapport entre la gestion du savoir et le web collaboratif.

### **2. La gestion des connaissances : Développement historique :**

Dans sa forme abstraite, la connaissance est un atout humain que nous possédons depuis l'enfance et continuons à produire, à partager et à gérer, allons de cette perspective, la gestion des connaissances existe depuis le début de notre existence, toutefois, lorsqu'il s'agit de la gestion du savoir comme activité reconnue et exécutée formellement dans l'entreprise, il y a

tout un travail d'étude historique qui nécessite d'être réalisé afin de déterminer les éléments marquants dans le développement de la gestion des connaissances et son positionnement culturel, social et économique. Cette partie sera dédiée à l'histoire de la gestion des connaissances, qui rejoint notre problématique principale dans la mesure où cela nous montrera l'état d'avancement de la gestion des connaissances organisationnelles à travers l'histoire et nous permettrait éventuellement de déterminer l'état actuel de la gestion des connaissances organisationnelles ainsi que l'ampleur de son association avec les technologies de l'information et de la communication en général et les réseaux sociaux de l'entreprise en particulier.

## **2.1. La gestion des connaissances : Le début**

Afin de parler de l'histoire de la gestion des connaissances, il convient tout d'abord de souligner que nous sommes devant un cas unique d'une activité qui pourrait être considérée ancienne comme elle pourrait être considérée récente.

Depuis des millénaires, la connaissance était un sujet d'intérêt pour plusieurs philosophes, qui étudiaient le savoir dans sa dimension spirituelle et intellectuelle, pour le but de développer une compréhension de ce qu'il est réellement, la connaissance constituait un sujet de recherche qui continuait à générer de diverses théories et débats épistémologiques au cours des siècles.

Le besoin de gérer les connaissances remonte au début de l'existence humaine, plusieurs chercheurs l'ont lié avec l'instinct de survie, Karl M. Wiig (1997) considère la gestion des connaissances comme une évolution humaine vers la liberté de l'expression personnelle et intellectuelle dont la naissance date au siècle des lumières. Toutefois, bien qu'elle fût pratiquée dans le passé, la gestion du savoir demeurait un processus implicite et dépourvu de toute méthodologie. Il a fallu attendre jusqu'aux années 80 pour ramener à la surface la notion de la connaissance explicite.

L'histoire de la gestion des connaissances représente un cas unique d'une évolution historique qui s'est établie à l'aide de plusieurs facteurs et moments déclenchants au fil de temps, cette histoire a été décrite comme étant l'histoire de processus de genèses multiples (Hatchuel et al.,2002), ceci revient à une série d'événements marquants qui ont bouleversé le monde des organisations et ont réorienté leur intérêt des processus de travail vers les éléments du savoir, en se basant sur leurs activités professionnelles.

Il s'agit, premièrement, du mouvement Taylorien vers le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, où le savoir lié à la production commençait à être un sujet d'intérêt, ceci revient à la création des «bureaux

de préparation de travail»<sup>11</sup> par Frederick Taylor, ces bureaux avaient comme objet la capitalisation et le transfert du savoir des ouvriers, d'où les premiers travaux de codification des connaissances afin qu'elles soient diffusées pour le but de former de nouveaux experts. Taylor soulignait l'importance du savoir en tant qu'élément crucial et déterminant de la productivité, c'est suite à ses travaux que Peter Drucker lui décrivait comme étant le créateur de la gestion des connaissances et le premier à envisager le savoir d'un point de vue organisationnel<sup>12</sup>.

Un autre et nouveau mode de gestion des connaissances souligné par Hatchuel et al. (2002), a eu naissance au début du XX<sup>e</sup> siècle avec l'arrivée des laboratoires de recherche, et dont une des activités principales était la capitalisation et la diffusion du savoir scientifique, dans une démarche d'innovation et d'amélioration des processus de production. C'est dans la même époque que la gestion des connaissances avait évolué grâce à la valeur croissante du savoir managérial, qui faisait l'objet d'un travail de systématisation élaboré par Henri Fayol, marquant ainsi, le début de l'enseignement académique des sciences de l'administration<sup>13</sup>, dans un contexte de transfert et de diffusion des connaissances managériales.

Dans une autre perspective, la notion de société des connaissances a été réintroduite vers la fin des années 1960 par Peter F. Drucker, elle est définie comme "*la production, diffusion, consommation, de connaissances, de compétences et de pratiques cognitives... maîtrisées par des groupes sociaux qui s'en réclament (recherche/développement, 'services', professionnels des technosciences, etc.), génératrices de performances, individuelles ou collectives, économiques, sociales et culturelles*" (Padioleau 2001)<sup>14</sup>. La définition de Padioleau explique la notion de société de connaissances dans sa dimension scientifique, sociale et organisationnelle. La naissance de cette idée de la société de la connaissance est, selon Philippe Breton, le résultat de deux évolutions, d'un côté la connaissance a été assimilée à la science, et d'autre côté la connaissance scientifique a été réduite à l'information<sup>15</sup>.

Breton propose deux hypothèses sur l'évolution de la société de la connaissance, la première reposant sur la cybernétique dans les années 40, un courant de pensée qui a donné une grande

---

<sup>11</sup>Hatchuel, A., Le Masson, P., & Weil, B. (2002). De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception. *Revue internationale des sciences sociales*, (1), 29-42.

<sup>12</sup>Warner, M., & Witzel, M. (2004). *Managing in virtual organizations*. Cengage Learning EMEA.

<sup>13</sup>Hatchuel, A., Le Masson, P., & Weil, B. (2002). De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception. *Revue internationale des sciences sociales*, (1), 29-42.

<sup>14</sup>Breton, P. (2005). La "société de la connaissance": généalogie d'une double réduction. *Education et sociétés*, (1), 45-57.

<sup>15</sup>Ibid.

importance à l'information et a permis la liaison entre la technique et la science dont le résultat est ce qu'on appelle la *technoscience*, Breton souligne l'idée qu'il y a une réduction du processus de la connaissance à un traitement de l'information, ce qui est, en partie, dû à l'influence de la cybernétique. La deuxième hypothèse présentée par Breton est qu'il existe une confusion entre la connaissance et l'information, ce qui a commencé durant la renaissance au XVIème siècle, alors que la connaissance a été avant cette époque prise dans une problématique d'ensemble. La science est alors devenue la forme principale de connaissance, Breton affirme ainsi que cette opération née durant la renaissance, a atteint son paroxysme de nos jours ; la notion de « société de la connaissance » fait en quelque sorte l'apologie de la science, une science qui est d'ailleurs réduite à l'information, tout en dévalorisant les autres formes de connaissance comme l'opinion et le débat, en indiquant également la *dévalorisation du politique*.

D'un point de vue économique, la connaissance est désormais au centre de l'économie est en constitue une ressource et un élément puissant en terme de concurrence et de la place dans le marché. La notion d'économie de la connaissance remonte à la fin des années 1990, et a été prédit bien avant vers la fin des années 1950 où la question du savoir et son potentiel d'avoir une portée économique avait été posée pour la première fois aux États Unis. C'est une notion qui a caractérisé l'évolution de la société d'industrie, vers une société de services jusqu'à l'apparition de celle de l'information, dans la mesure où la production serait basée sur les connaissances. Les historiens de l'économie soulignent que, de nos jours, la productivité et la croissance des grandes entreprises dans différents pays ont beaucoup moins à voir avec leurs ressources naturelles que leur capacité d'améliorer leur capital humain et leurs conditions de production, autrement dit, de créer de nouvelles connaissances et idées et les intégrer dans leurs processus de travail. Le capital intellectuel est devenu de plus en plus important à partir de début du XX<sup>e</sup> siècle et fait partie de deux grandes catégories d'investissement, celui axé vers la production et la diffusion des connaissances (la recherche et le développement, l'éducation, l'information et la coordination), et l'investissement orienté vers le maintien du capital humain.

Cette brève historique de la gestion des connaissances montre l'évolution d'une activité qui a émergé suite à un besoin de partager le savoir formellement, jusqu'à son intégration au cœur du monde organisationnel et économique. Aujourd'hui, nous sommes dans l'ère des technologies de l'information et de la communication, où le partage du savoir n'est plus limité dans les bureaux de préparation de travail ou les laboratoires de recherche. Il nous semble

donc plus pertinent de comprendre l'évolution de la gestion des connaissances au-delà de sa dimension traditionnelle qui est celle liée à la gestion de l'entreprise et d'évoquer le développement de la communication interne de l'entreprise, de l'avènement des TIC jusqu'à leur rôle croissant dans le transfert des connaissances, ainsi que les nouveaux défis que cela pose pour le professionnel de l'information et de la communication.

## **2.2. La communication interne de l'entreprise : De sa forme traditionnelle vers l'informatisation de la gestion des connaissances organisationnelles :**

D'après ce que nous avons vu précédemment, la transmission du savoir s'établit principalement dans le contexte d'une communication, cette dernière est le caractère principal des technologies de web collaboratif, et l'élément distinctif qui fait aujourd'hui des réseaux sociaux, un des principaux médiums d'interaction interpersonnelle. L'introduction des technologies collaboratives dans le cadre de la communication interne de l'entreprise a passé par plusieurs étapes, qui étaient, à leur tour, précédées par un développement en termes de partage du savoir et la mise en valeur des rapports humains et sociaux dans le milieu professionnel. Nous entendons, dans cette partie, et dans le but de déterminer le positionnement de notre problématique, apporter un éclairage sur l'évolution de la gestion des connaissances organisationnelles d'un point de vue communicationnel, en mettant la lumière sur l'avancement de la place des TIC dans la communication interne de l'entreprise et l'impact de ces changements sur le métier du professionnel de l'information et de la communication.

Depuis leur apparition, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont pu transformer nos modes de communication, en convertissant le monde en un village global où la communication de masse et la communication interpersonnelle sont devant des possibilités illimitées. Allons de cette perspective, le monde de l'entreprise était inévitablement influencé par ce changement radical des modes de communication, ce qui avait comme résultat, l'émergence de la nécessité d'adapter la stratégie globale des entreprises à ces changements. L'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise a marqué une nouvelle ère pour le professionnel de l'information et de la communication, qui, à son tour, se trouvait devant la nécessité d'adapter son expertise par rapport au développement des approches de communication interpersonnelles au sein de l'entreprise.

Durant le XIXe siècle, la communication d'entreprise était établie dans le contexte d'une nécessité de *commandement de l'entreprise* (Nicolas, 1996), plutôt qu'une condition humaine dont le but est d'encadrer l'interaction entre patron et ouvrier, le principe d'établir des relations sociales et amicales au sein des organisations ne constituait pas encore une priorité, une chose qui était marquée par le contact minimal entre les dirigeants et leurs ouvriers. L'absence d'intérêt vis-à-vis de la dimension humaine de la communication organisationnelle a été remarquée dans le système fonctionnel de communication conçu par Frederick Taylor<sup>16</sup>, un système qui met l'accent sur l'importance d'établir un lien de commandement clair ayant comme résultat l'application des ouvriers aux instructions. Les idées de Taylor ont été rejointes par celles de Henry Fayol qui, malgré le fait qu'il a donné une certaine importance à la communication directe comme un moyen alternatif de transmission, proposait un système de communication similaire à celui de Taylor qui est basé sur la structure hiérarchique de l'entreprise.

Il s'avère que, jusque-là, la communication est perçue comme étant un moyen et non une finalité, par conséquent le vrai sens de ce qu'est la communication a été remarquablement réduit. Il a fallu attendre jusqu'aux années 30<sup>17</sup> pour que la communication organisationnelle prenne une nouvelle forme, précisément aux États Unis. Cette époque a été marquée par la prise en conscience de la structure sociale de l'entreprise et de l'importance du renforcement des relations humaines. La transformation de la vision envers les rapports humains au sein de l'entreprise a transformé le rôle des sciences sociales qui commençaient à avoir une place de plus en plus importante au cœur de la gestion de l'entreprise, ces sciences, comme le souligne Yves Nicolas, grâce au grand nombre d'instruments qu'elles offrent, ont donné aux organisations la possibilité d'examiner plus profondément l'aspect social, humain et psychologique des communications interpersonnelles, ce qui joue un rôle primordial dans la productivité de leurs ouvriers, ceci constituait, à l'époque, une révolution dans la manière dans les dirigeants reprochaient leurs environnements de travail et leurs modalités de gestion. Nous constatons ainsi l'intégration de plus en plus professionnelle des sciences sociales, « *La figure la plus légitime du spécialiste en sciences sociales n'est plus désormais celle du chercheur engagé, désireux de réformer le monde social (héritier de l'école de Chicago), mais celle de l'expert impartial qui met ses connaissances techniques au service de « clients » tels que agences gouvernementales, entreprises industrielles, groupes de presse, fondations,*

---

<sup>16</sup>Nicolas, Y. (1996). Genèse de la communication dans l'entreprise moderne. *La communication de la grande entreprise, Revue Entreprise et Histoire*, 11. p. 13.

<sup>17</sup>Ibid., p. 14.

*etc.* », affirme Yves Nicolas, qui examine dans ses travaux, l'évolution historique de la communication d'entreprise et les moments les plus marquants dans son histoire, en soulignant notamment son apparition dans l'industrie française dans les années 50, sous l'appellation *relations publiques*.

Le recours aux nouvelles stratégies de communication interne appuyées principalement sur l'interaction interpersonnelle, comme réaction aux principes limités du Taylorisme, constituait une évolution pour les entreprises françaises, toutefois, la communication interne, au fil des années, commençait à perdre son éclat, jusqu'au point de dire que les entreprises sont dans un retour en arrière au taylorisme (Ely, 2010). Frédéric Ely, Maître de conférence en Sciences de l'information et de la communication, aborde cette problématique, en mettant en lumière la dimension interactionnelle de la communication interne, qui est basée principalement sur l'horizontalité, Ely souligne deux formes de la communication interne, une forme de communication interne orchestrale de l'organisation, où le salarié participe comme un musicien participe à l'orchestre (Winkin, 1996), en gardant toutefois la position haute de la fonction de dirigeant, la deuxième forme est la forme de communication interne systémique qui met les salariés dans la position de pouvoir communiquer et interagir les uns avec les autres. Ely propose ainsi, dans le cadre d'une approche info-communicationnelle appuyée sur le croisement de la gestion et la communication interne, un modèle alternative de communication qu'il appelle une *intelligence communicationnelle interne*, à travers un nouveau type de veille dénommé *veille infocom*, cette dernière constitue une sorte d'inspection de l'activité informationnelle et communicationnelle à l'intérieur de l'organisme, ayant pour but l'amélioration de ces activités par rapport à leur environnement extérieur, et vise également à faire face aux limites et menaces, et à dégager les nouvelles opportunités émergentes dans ce contexte. Ely donne l'exemple de l'établissement de la veille infocom dans des outils collaboratifs dont un des exemples cités est le *groupware*, et souligne les nombreux avantages desquels nous pourrions bénéficier suite à cette nouvelle approche, dont le principal avantage, comme il est souligné par Ely, est la collection d'une base riche des atouts humains et savoir-faire, exprimés par le biais des outils de communication, et qui, constituent pour l'entreprise, une richesse qui n'est pas encore explorée.

S'agit-il d'une évolution ou d'une révolution technologique de l'entreprise ?, c'est la question qu'évoque Ely, qui affirme par la suite que l'entrée des NTIC comme *facilitatrices* de la performance organisationnelle est une évolution de l'organisation, alors qu'il s'agit d'une révolution lorsque nous prenons en considération la dimension humaine des TIC et le rapport

social et interactionnel qui se situe à la base de toute interaction entre l'homme et le dispositif technologique<sup>18</sup>.

Cette nouvelle démarche de la communication interne nous apporte une nouvelle vision des rapports entre la gestion inter-organisationnelle et les sciences de l'information et de la communication, en mettant en lumière à la fois la place du professionnel de l'information et de la communication dans l'organisation et le rôle potentiel que jouent les technologies de communication à l'égard de la capitalisation du savoir-faire organisationnel. Bien que l'extraction des connaissances à travers un dispositif de communication ait une activité qui n'est pas encore assez évoluée, nous devons néanmoins souligner que c'est un travail qui fait appel au spécialiste de l'information et de la communication dans la mesure où ce dernier se trouve devant la mission de faire face aux représentations explicites des connaissances organisationnelles. Dans ce sens, nous sommes devant une problématique complexe liée au positionnement des sciences de l'information et de la communication par rapport à la gestion du savoir organisationnel, une question qui regroupe à la fois la dimension managériale du KM, les fonctions du professionnel de l'information et de la communication et les confusions communes à l'égard de la place de ce dernier dans l'entreprise, dans cette logique, il nous semble donc nécessaire, de traiter le sujet de la gestion des connaissances organisationnelles sous un angle info-communicationnel, ce qui nous aidera premièrement, à comprendre la valeur ajoutée des sciences de l'information et de la communication dans l'entreprise en général, et dans la gestion du savoir organisationnel en particulier, deuxièmement, à déterminer l'ensemble des compétences et méthodes relatives à la capitalisation du savoir et finalement, à relever les défis et les enjeux liés à l'activité en question.

### **3. Approche info-communicationnelle de la gestion des connaissances :**

Dans la section précédente, nous avons vu que la communication interne de l'entreprise avait évolué remarquablement avec l'avènement des NTIC, ce qui influençait également les modalités de capitalisation du savoir organisationnel. D'une autre part, ce changement a inévitablement marqué l'ensemble d'activités et des métiers de l'entreprise, y compris celles du professionnel de l'information et de la communication, par conséquent, ce dernier se trouve devant nouveaux enjeux qui s'ajoutent à l'ancienne problématique relative à sa fonction dans l'entreprise, ainsi qu'une série de nouvelles compétences en lien avec l'usage des technologies de collaboration dans un contexte professionnel.

---

<sup>18</sup>Ely, F. (2005). DirCOM & TIC: le DirCMO, quand l'anagramme préfigure la révolution de la fonction... vers l'e-Dircom. *Isdm*, (21), xx. p, 6.

Nous souhaitons analyser dans cette section, le positionnement des sciences de l'information et de communication par rapport au développement technologique ainsi que l'évolution de sa place dans l'entreprise, un sujet qui est encore peu traité, mais qui est d'une grande importance dans la mesure où il met la lumière sur la transversalité des sciences de l'information et de la communication et leur rapport étroit avec la gestion des connaissances. Nous allons étudier également, le rôle que jouent les professionnels de l'information et de la communication en tant que gestionnaires des connaissances, à travers un panorama des pratiques clés liées à l'extraction et la capitalisation du savoir organisationnel. Nous souhaitons, dans un troisième lieu, mettre en lumière les enjeux que pose la dimension sociale du savoir, et comment les professionnels en question peuvent y faire face, pour arriver finalement à tracer les lignes des nouvelles fonctions qui seront en mesure d'optimiser l'usage du web collaboratif en tant que mode de gestion de la connaissance.

### **3.1. Le savoir de l'entreprise : L'apport des sciences de l'information et de la communication :**

Parmi les éléments qui posent des contraintes dans la recherche en gestion des connaissances, c'est son positionnement dans l'interfaçage de plusieurs disciplines, cette interconnexion avec des domaines variés donne comme résultat plusieurs théories et points de vue qui à leur tour engendrent de nouvelles problématiques. Pour le professionnel de l'information et de la communication, le sujet de gestion des connaissances est caractérisé par une complexité particulière qui est à l'origine de toute confusion à l'égard du rôle véritable dudit professionnel dans la gestion des connaissances organisationnelles, c'est également dû à l'aspect managérial de la gestion des connaissances que certains trouvent qu'il dépasse les compétences du professionnel des sciences de l'information et de la communication. Certes, comme nous allons l'indiquer dans cette partie, ceci est loin de la vérité.

L'implantation d'un système de gestion de connaissances permet aux organisations d'améliorer leurs services dédiés aux clients, d'optimiser leurs processus de production et de réduire les coûts des opérations commerciales. Les technologies de l'information et de la communication sont souvent utilisées dans de tels systèmes pour informer les employés sur les activités au sein de l'entreprise et aussi pour partager leurs atouts et les transférer. Les professionnels impliqués dans les différentes modalités de gestion des connaissances de l'entreprise sont souvent des informaticiens, les développeurs des produits et des processus et les managers des ressources humaines (Taylor, 2001), certes, il s'agit également des

professionnels de l'information qui ont un rôle central, un rôle qui constitue un sujet de controverse et poussait plusieurs chercheurs à demander si la maîtrise des capacités de recherche, de sélection, d'acquisition, d'organisation, de diffusion et de stockage de l'information, pourrait servir dans le processus de la capitalisation des connaissances organisationnelles.

En 1993, deux parmi les chercheurs les plus cités dans la littérature sur le KM<sup>19</sup>, Larry Prusak et Tom Davenport (1993), ont fait référence aux professionnels de l'information et de la communication, plus particulièrement les bibliothécaires, dans une de leurs premières publications, intitulée «*Blow up the corporate library*», qui portait sur le rôle sous-estimé des professionnels de l'information au sein de l'entreprise, ainsi que les enjeux qui limitent leurs fonctions dans l'organisation, qui se résument dans la croyance que leur spécialité est généralement séparée de l'activité de l'entreprise et que le spécialiste de l'information est censé s'occuper seulement du traitement de contenu, sans devoir développer des intérêts au-delà du traitement de l'information, par conséquent ils sont souvent au cœur du processus de traitement sans veiller sur l'*information behaviour*<sup>20</sup>. L'article en question souligne que ses obstacles ne reviennent pas à la fonction elle-même du professionnel de l'information mais c'est la faute à la fois de ce dernier qui garde une vision dépassée de ses missions et les managers qui ne sont pas assez conscients de la valeur de l'information, en faisant une comparaison entre les entreprises américaines qui ne donnent pas assez d'importance à l'acquisition et l'usage de l'information et les entreprises européennes et japonaises qui sont par contre plus conscientes de la place de l'information dans une activité professionnelle.

Les auteurs s'engagent ainsi dans une argumentation afin d'infirmer cette idée datée, en avançant que « *les gestionnaires de l'information doivent se considérer non pas en tant que gardiens d'un entrepôt, ou même pas en tant que prestataires d'expertise centralisée, mais plutôt comme des responsables d'un réseau multimédias* » [traduction libre] (Davenport, Prusak, 1993, p. 410), l'entrepôt d'information ou *information warehouse* est l'expression utilisée par Prusak et Davenport pour décrire l'ancienne conception qu'on avait sur un service d'information, ils avancent qu'il est temps pour que les professionnels de l'information commencent à s'intéresser à la structure, la qualité et le format de contenu circulé dans le réseau, ainsi que la nature des utilisateurs concernés et leur feedback suite au contenu reçu. Le professionnel de l'information joue ainsi le rôle d'intermédiaire entre ceux qui ont besoin de

---

<sup>19</sup>Hobohm, H. C. (Ed.). (2004). *Knowledge management: Libraries and librarians taking up the challenge* (Vol. 108). Walter de Gruyter.

<sup>20</sup>Comment les employés identifient, utilisent et partagent l'information. (Prusak, Davenport, 1993)

l'information, et ceux qui la détiennent (Davenport, Prusak, 1993, p. 408), un rôle qui garde son importance malgré l'avènement de nouvelles technologies de l'information et de la communication, dans la mesure où c'est au professionnel de l'information d'effectuer des tâches qui ne peuvent pas être réalisées par une machine, comme la prise de décisions relatives au tri de l'information et sa structuration, et même la conception d'une architecture de l'information (Davenport, Prusak, 1993, p. 410) qui regroupe la collecte, le partage, et l'usage de l'information et devrait surpasser les détails techniques pouvant limiter son utilisation, en se focalisant principalement sur la facilité d'usage et d'accès.

Nous constatons ainsi que la première étape vers une gestion des connaissances basée sur les pratiques de la gestion et le traitement de l'information, est d'admettre le rôle du professionnel de l'information comme étant un gestionnaire de savoir organisationnel, qui est dans la mesure non seulement de collecter les données, mais également d'effectuer des processus de traitement analytique et de catégorisation des connaissances. Cependant, suite à l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication, il est nécessaire de rappeler les enjeux qu'elles posent, ainsi que les nouvelles pratiques requises pour faire face à ces enjeux.

### **3.2. La gestion des connaissances organisationnelles : Les enjeux pour le professionnel de l'information et de la communication :**

Dans un contexte organisationnel, le professionnel de l'information est sans doute un élément indispensable pour la gestion des connaissances, ainsi que plusieurs autres tâches intégrées dans l'activité professionnelle, certes, c'est une fonction qui n'est pas sans difficultés, et exige la maîtrise d'un nombre de compétences.

Irene Wormell, professeure danoise en gestion de l'information, est une des chercheurs qui ont travaillé sur cette problématique, dans ses travaux, elle a regroupé l'ensemble des compétences demandées du professionnel de l'information pour qu'il puisse réclamer sa place en tant que gestionnaire de savoir organisationnel, Wormell met en lumière trois éléments principaux : La gestion de contenu, l'analyse et le tri de l'information et la technologie.

#### **3.2.1. La gestion de contenu : Une mission au cœur de la gestion du savoir :**

« *La gestion de contenu prend en charge les contenus numériques non structurés des organisations et couvre l'ensemble de leur cycle de vie* » (Lalaude et al., 2008) La gestion de contenu de l'entreprise concerne à la fois les flux organisationnels et les formats des données et des informations circulées, ainsi que les acteurs concernés, ceci nécessite la prise en

considération des technologies utilisées pour le traitement de l'information et les compétences requises pour le faire (Wormell, 2004), la multitude de tâches qui pourraient être réalisées facilement à l'aide d'une bonne gestion de contenu, fait de cette dernière, un facteur déterminant pour la gestion du savoir organisationnel, et qui a été décrit par Gamble et Blackwell<sup>21</sup> (2001) comme *la clé qui ouvre la porte au partage du savoir*, ceci peut se résumer par son rôle dans l'indexation des connaissances<sup>22</sup>, qui concerne également les formats de contenu, les supports de partage et de stockage ainsi que les modalités d'accès, en prenant en considération toute forme de transfert de connaissance.

Nous constatons ainsi que la gestion de contenu regroupe un ensemble d'expertises qui sont au cœur de l'activité du professionnel de l'information et de la communication, sa maîtrise du cycle de vie des données et des documents, ainsi que ses connaissances en termes de traitement de l'information, de collecte et de classification des données, contribuent directement à l'évolution des modalités de gestion des connaissances de l'entreprise. Toutefois, il faut souligner que la gestion de contenu n'est qu'une parmi les nombreuses étapes qui interviennent dans la gestion des connaissances. Le traitement, la collecte et le stockage nécessitent par la suite un différent processus de traitement basé sur un ensemble de compétences analytiques qui permettront l'interprétation et la classification des données.

### **3.2.2. L'analyse et le tri de l'information :**

La capacité de *lire entre les lignes* est jugée essentielle par Wormell, elle est utile dans la recherche, l'analyse et la collecte des données. Le chercheur doit en plus de ses capacités, développer un esprit d'analyse qui lui permet de détecter les changements sociaux et culturels ainsi que les conditions humaines liées au partage du savoir, pour l'objectif final de trier et organiser les connaissances en fonction des activités professionnelles et les rapports humains au sein de l'entreprise. C'est une activité qui demande à la fois un traitement logique et objectif de l'information, ainsi qu'un regard analytique plus profond, ceci relève du caractère humain qui fait du savoir un élément critique ne pouvant pas être géré dans les meilleures conditions par seulement des machines ou en utilisant des techniques méthodiques et standards de traitement. D'une autre part, le rôle joué désormais par les outils de collaboration nous pousse à donner encore plus d'importance à l'analyse des données numériques, en regroupant les capacités du professionnel de l'information et de la communication avec

---

<sup>21</sup>Gamble, Paul R., and John Blackwell. *Knowledge management: A state of the art guide*. Kogan Page Publishers, 2001, Cité dans Wormell, Irene. "Skills and competencies required to work with knowledge management." *IFLA publications* 108 (2004),p. 109.

<sup>22</sup>Ibid.,p. 109.

l'usage des technologies de compréhension du langage naturel ou *Natural Language Understanding* (NLU)<sup>23</sup> qui ont pour objectif de « *convertir le langage humain en représentations qui sont plus faciles à manipuler pour les programmes informatiques, ou de systèmes de génération de langage naturel qui convertissent les informations de bases de données informatiques en langage lisible par l'homme* »<sup>24</sup>. Ceci rentre dans le cadre de ce qu'on appelle l'extraction des connaissances à partir des données ou *Knowledge Discovery in Databases* (KDD) définie comme étant « *une activité d'extraction des informations implicites, auparavant inconnues, et potentiellement utiles, à partir des données* » [traduction libre] (Cabena et al., 1998)<sup>25</sup>. Irene Wormell indique que ces techniques liées à l'extraction de l'information, en combinaison avec la bibliométrie, constituent une branche des sciences de l'information en voie d'émergence, qui facilite l'extraction des connaissances, l'évaluation et l'usage des informations (Wormell, 1998).

### **3.2.3. La technologie : Les pré-requis indispensables pour le professionnel de l'information :**

La poussée technologique influence l'ensemble d'activités dans le cadre organisationnel et impose des changements radicaux dans les modalités d'usage et de la communication. Les travaux de Wormell ont été menés en 2004, cependant ils ont prévu la place future que les technologies de l'information et de la communication vont occuper davantage dans le monde de l'entreprise. Elle souligne que même s'il est possible de gérer les connaissances sans technologie, c'est extrêmement difficile d'implanter un système de gestion des connaissances sans l'aide des technologies de l'information et de la communication. Ces dernières sont utiles pour la capitalisation du savoir en termes de deux éléments clés : la collecte et l'échange (Wormell, 2004). Les compétences requises dans ce sens ont été regroupées par Wormell en deux grandes catégories, il s'agit premièrement du partage des documents et les systèmes de transfert et d'échange tels que les bases de données, les index des connaissances, deuxièmement, et à titre d'exemple, de l'analyse des données, les systèmes de conversion des données en connaissances, le *data mining* et le *text mining*, c'est cette deuxième catégorie d'expertises qui relève le plus aux compétences du professionnel de l'information selon Wormell, en se basant sur la valeur de la connaissance comme capital immatériel de

---

<sup>23</sup>Ibid., p. 111.

<sup>24</sup>Bruley, Michel. "Big data & traitement automatique du langage naturel" Decideo. Decideo, 25 Nov. 2013. Web. 25 Nov. 2013. (Consulté le 25/05/2016)

<sup>25</sup>Cabena, P. et. al., (1998). "Discovering Data Mining. From Concept to Implementation," Prentice Hall PTR, New Jersey, USA. Cité dans Wormell, Irene. "Skills and competencies required to work with knowledge management." *IFLA publications* 108 (2004), p. 111.

l'entreprise, le professionnel de l'information est donc devant la mission de rendre explicite les éléments d'information circulés d'une entité à une autre à partir du développement des taxonomies et d'assurer une communication interne dépourvue d'ambiguïté à l'aide d'un vocabulaire commun et des termes de référence facilitant l'échange dans le cadre des activités professionnelles.

Plusieurs outils technologiques sont en mesure de faciliter les missions du professionnel de l'information en tant que gestionnaire du savoir, mais ce sont les nouvelles technologies de l'information et de la communication, en donnant naissance aux outils de la collaboration et de la communication numérique, qui constituent une véritable richesse non exploitée et qui offrirait aux professionnels un champ vaste d'activité et d'opportunités en faveur de leur apport à l'organisation.

Dans cette logique, il apparaît comme une nécessité de s'arrêter sur l'évolution des systèmes de gestion des connaissances vers l'usage du web collaboratif comme moyens de transfert et de partage du savoir, afin de soulever les éléments qui font de ce moyen, une solution alternative qui pourrait surpasser les enjeux des systèmes formelles de gestion des connaissances.

## **Chapitre 2 : Le réseau social d'entreprise : Usages et enjeux :**

Le partage des connaissances, quelque soit leur type, repose sur une activité d'expression et de divulgation qui fait de la connaissance un atout susceptible à être transmis d'une personne à une autre, ceci peut être réalisé par le biais de n'importe quel mode de communication, dans ce sens, les réseaux sociaux de l'entreprise constituent un de ces modes, ils sont qualifiés à être considérés comme systèmes de partage du savoir, leur particularité réside dans le fait qu'il s'agit d'un environnement non formel marqué par la liberté d'expression et l'absence de rigidité en termes de régulations, par conséquent, le savoir est partagé et transféré plus spontanément, dans un processus de production dynamique et continue des connaissances d'une grande valeur pour la bonne marche de l'entreprise. C'est l'idée principale que nous envisageons développer dans cette partie, en évoquant les réseaux sociaux de l'entreprise comme mode de partage et de transfert des connaissances.

Nous allons analyser les pratiques d'usage des médias sociaux pour communiquer et interagir au sein d'un lieu de travail, en se basant sur la spécificité desdits réseaux sociaux comme étant des plateformes dans lesquelles sont générées des interactions sociales, et non des canaux de communication, ce qui est le cas pour les technologies de collaboration traditionnelles<sup>26</sup>.

Comme ces nouvelles technologies commencent à proliférer dans le monde de l'entreprise, il apparaît comme une nécessité de développer une compréhension de la façon dont ils facilitent les activités de la communication. Nous allons commencer par une définition des réseaux sociaux de l'entreprise, dans le cadre d'un positionnement de ces outils développés de partage par rapport aux autres technologies de collaboration, par la suite nous allons dresser un historique de leur apparition, leur intégration dans les entreprises et le début de leur contribution dans la gestion des connaissances organisationnelles, pour finalement arriver à cerner l'ensemble des enjeux socioculturels et communicationnels qui s'imposent devant leur usage comme plateformes de transfert du savoir.

### **1. Des systèmes de gestion des connaissances vers le web collaboratif :**

*La connaissance doit être comme l'eau - fluide et pénétrante vers le bas et à travers votre organisation, en remplissant les fissures, flottant les bonnes idées vers le haut et soulevant tous les bateaux. (Bradley et McDonald, 2011)*

---

<sup>26</sup>Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.

Dans le contexte organisationnel, la connaissance est considérée comme étant un système *holistique* des informations organisationnelles, des processus, des pratiques, des normes, des valeurs et des croyances (Davenport & Prusak, 1997). Cette complexité avait comme résultat la création des systèmes compliqués, composés des processus inter-organisationnels, des outils, des techniques et des technologies variées. Le problème de chaque nouveau système, est le manque d'expertise, nécessitant des connaissances préalables pour savoir gérer lesdits outils, une condition qui n'est pas toujours assurée. De nombreux chercheurs ont étudié cette problématique en soulignant qu'il s'agit non des contraintes technologiques, mais plutôt des obstacles sociaux, organisationnels et humains (Alavi et Leidner, 2001 ; Krogh et al., 2000). Ces propos témoignent de la complexité relative à l'usage des outils technologiques pour des fins de partage des connaissances et qui relève d'un ensemble de faits sociaux qui sont intrinsèquement liés avec les pratiques professionnelles.

Dans cette perspective, la question du web collaboratif s'impose comme une solution alternative à ce problème, bien qu'il s'agisse d'un système qui apparaîtrait moins adapté à un usage professionnel, les technologies du web 2.0 sont en réalité, en train de se développer dans un contexte organisationnel comme étant des outils de collaboration. À ce niveau, une étude qui a été réalisée en 2007 par McKinsey (2007)<sup>27</sup>, a démontré que 75% des cadres administratifs ont indiqué que leurs entreprises sont en train d'investir ou comptent d'investir dans l'usage des outils de web 2.0 pour faciliter la collaboration et l'échange, dans le cadre d'un renforcement du *social networking behavior*.

Anthony J. Bradley et Mark P. McDonald, deux vices présidents dans *Gartner Research*<sup>28</sup>, ont souligné la liaison entre la gestion des connaissances et l'usage du web collaboratif<sup>29</sup> en montrant qu'il y a des points communs ainsi que des points de différence entre les systèmes de gestion des connaissances et les réseaux sociaux. D'une part, les deux renvoient à des individus qui utilisent des outils technologiques afin d'accéder à l'information, de créer ou de partager un contenu et sont tous les deux basés sur la collaboration. D'une autre part, les deux sont différents dans la mesure où les systèmes traditionnels de gestion des connaissances se basent sur des processus automatisés de capitalisation et de partage des connaissances, en

---

<sup>27</sup>Al-Tae, M. L. (2014). *The role of social networking tools in facilitating knowledge management and sharing processes at the UAE municipalities: opportunities and challenges* (Doctoral dissertation, University of Birmingham).

<sup>28</sup>Entreprise américaine de recherche en technologies de l'information (<http://www.gartner.com/technology>)

<sup>29</sup>Bradley, A. J., & McDonald, M. P. (2011). Social media versus knowledge management. *Harvard Business Review*.

suivant des critères et des réglementations précises, alors que les médias sociaux représentent un savoir partagé selon la perception des individus, et qui reflète les réflexions et les expériences de chacun, sans modification ni un traitement préalable. Les deux chercheurs affirment ainsi que même s'il s'agit d'une vision qui pourrait être biaisée en faveur des réseaux sociaux, c'est en effet la réalité des systèmes de gestion des connaissances qui *reflètent une vue hiérarchique de la connaissance conformément avec la structure hiérarchique de l'entreprise*, bien que la connaissance ait été créée librement, elle est par la suite stockée dans des bases de connaissances définies selon un ensemble de processus et de protocoles, chose qui délimite largement le savoir organisationnel. Ce regard critiquable de Bradley et McDonald nous semble toutefois intéressant dans la mesure où il partage les propos de Sinclair (2007)<sup>30</sup>, ce dernier avance que les nouvelles technologies sont plus adaptées aux changements du milieu professionnel, en les comparant avec les anciens outils de gestion des connaissances qui sont basés sur des modalités trop techniques et formelles par rapport à la fluidité de la connaissance et qui est selon Sinclair un concept trop vaste au point qu'il ne pourrait pas être limité dans l'usage d'un système, il donne ainsi l'exemple des emails qui malgré la place qu'ils occupent dans l'entreprise comme les premiers outils de communication, leur apport en collaboration reste relativement faible, en revanche, ils constituent en quelque sorte le point de passage des systèmes traditionnels de partage jusqu'à l'usage des technologies de collaboration dans le cadre du transfert et de gestion des connaissances.

Il s'avère ainsi que les réseaux sociaux d'entreprise pourront constituer un outil de gestion du savoir organisationnel sans limiter la liberté avec laquelle il devrait circuler entre les différentes entités. Nous sommes alors devant un cas où la non-formalité est considérée comme un avantage, un constat qui apparaîtrait contradictoire et problématique dans la mesure où toute organisation se base sur un ensemble de réglementations. Certes, et comme nous allons le voir dans la prochaine partie, la réglementation pourrait en réalité être une limitation et non pas une optimisation de la gestion du savoir.

En somme, nous constatons qu'un traitement logique des modalités de gestion des connaissances en général impose la prise en conscience de la représentation sociale du savoir, un atout dont l'impact atteint non seulement le connaisseur, mais également l'environnement

---

<sup>30</sup>Sinclair, N. (2007). The KM phoenix. *VINE*, 37(3), 255-261. Cité par Al-Tae, M. L. (2014). *The role of social networking tools in facilitating knowledge management and sharing processes at the UAE municipalities: opportunities and challenges* (Doctoral dissertation, University of Birmingham).

qui conditionne sa création, pour les technologies du web collaboratif, c'est une question encore plus persistante et qui demanderait un retour sur les fonctionnalités offertes par les RSE et comment elles rejoignent l'objectif principal du transfert des connaissances.

## **2. Les réseaux sociaux d'entreprise : Nouvelle approche de gestion des connaissances :**

Les réseaux sociaux sont généralement utilisés dans l'entreprise pour deux finalités principales, la première et la plus souvent étudiée, est celle de la communication de l'organisation avec des parties externes, c'est le cas des clients et les fournisseurs, il s'agit alors d'une stratégie à *volets multiples* qui traverse de différentes plates-formes (Piskorski, 2011)<sup>31</sup>. Par exemple, elles gèrent leurs pages sur des réseaux sociaux populaires comme Facebook et diffusent des messages sur les sites de *micro-blogging* comme Twitter. Les salariés ont également la possibilité de publier un contenu dans des blogs ou des sites d'actualité.

Quant à la deuxième finalité, il s'agit de la communication interne et les interactions sociales au sein de l'entreprise, contrairement aux usages de nombreuses plateformes publiques en tant que médias sociaux, la plupart des entreprises ont tendance à implanter des plateformes collaboratives intégrées pour assurer l'échange (McAfee, 2009)<sup>32</sup>.

En prenant la définition de Garnier et Hervier (2011), le réseau social d'entreprise, ou RSE, est « *l'ensemble des individus qui prennent part à une activité d'un business et dont on matérialise dans le numérique les interactions sociales autour de cette activité afin de l'améliorer* »<sup>33</sup>. Nous relevons alors qu'un réseau social d'entreprise (RSE) est un environnement numérique professionnel à l'intérieur d'une organisation, il permet aux employés de communiquer, de collaborer et de partager un contenu numérique, en partageant des connaissances à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Les RSE, comme nous l'avons vu précédemment, diffèrent des autres outils collaboratifs de l'entreprise dans la mesure où ils permettent l'échange des avis dans un environnement moins formel et plus dynamique, ils facilitent ainsi le partage des idées et l'échange des expériences.

---

<sup>31</sup>Piskorski, M. J. (2011). Social strategies that work. *Harvard Business Review*, 89(11), 116-122. Cité par Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.

<sup>32</sup>McAfee, A. (2009). *Enterprise 2.0: New collaborative tools for your organization's toughest challenges*. Harvard Business Press. Cité par ibid.

<sup>33</sup>Garnier, A., & Hervier, G. (2011). *Le réseau social d'entreprise*. Hermes science publ..

La plupart des réseaux sociaux internes ressemblent aux plateformes connues telles que Facebook, dans leurs apparences, leurs fonctionnalités et leurs modalités d'utilisation. Mais nous trouvons souvent regroupées plusieurs fonctionnalités différentes, allons des blogs et wikis jusqu'au partage des documents et l'étiquetage social. Sur ce, quand il s'agit des technologies utilisées pour la communication au sein de l'entreprise, il serait plus utile de considérer ces différents outils comme faisant partie intégrante d'une plateforme de réseau social d'entreprise au lieu de les distinguer individuellement.

Nous pouvons retenir qu'un RSE est une plateforme numérique qui permet de communiquer avec des personnes spécifiques ou avec tout le monde à l'intérieur de l'entreprise ; de publier, modifier et trier des fichiers appartenant à soi-même ou à autrui et d'afficher les messages, les liens entre les utilisateurs, les textes et les fichiers publiés, modifiés ou triés par n'importe qui dans l'organisme, à n'importe quel moment.

Plusieurs technologies de communication qui sont désormais mises en œuvre au sein des entreprises, disposent d'une des fonctionnalités citées ci-dessus. Par exemple, les e-mails permettent d'échanger des messages entre différents utilisateurs, tandis que les forums assurent la diffusion de contenu à un large public.

Certains annuaires d'entreprises permettent la création automatique des listes composées des membres de chaque équipe de travail, tandis que d'autres leur permettent de créer lesdites listes manuellement. De plus, de nombreux systèmes de gestion des connaissances donnent la possibilité de publier un contenu que les autres peuvent consulter à n'importe quel moment.

Ce qui distingue les réseaux sociaux d'entreprise c'est qu'en plus de donner la possibilité d'exercer toutes ces activités à travers une seule plateforme, les traces de ces processus sont également archivées, stockées et disponibles pour tout usage futur (Treem et Leonardi, 2012)<sup>34</sup>. Ces outils numériques de communication organisationnelle rendent visibles et *traçables* les informations partagées, à l'ensemble d'acteurs dans l'entreprise, donnant comme résultats un réseau de partage qui est plus développé, les RSE sont alors capables de renforcer les modalités d'apprentissage social (Leonardi et al., 2013), et de solliciter le partage des connaissances.

---

<sup>34</sup>Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2012). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Communication yearbook*, 36, 143-189. Cité par Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.

Les réseaux sociaux, dans leur forme traditionnelle, disposent d'un nombre de fonctionnalités de collaboration qui permettent aux usagers d'être au cœur du web 2.0, toutefois, si nous prenons en considération la spécificité des besoins confrontés dans un milieu professionnel, ces possibilités offertes par les réseaux sociaux restent modestes et nécessitent donc l'implantation des modules supplémentaires.

Comme nous l'avons cité précédemment, les RSE constituent un système de gestion des connaissances simple et moins complexe, ceci est grâce à leur caractère non formel, non professionnel et non contrôlé qui joue dans ce cas un rôle crucial dans le partage du savoir, attribuant un élément d'intimité et de confiance qui est rarement observé dans un milieu d'échange professionnel, ils facilitent le partage des informations en éliminant des contraintes relatives à la structure des informations échangées et leur conformité aux normes, ceci est expliqué par Thomas Poinot qui souligne que le réseau social de l'entreprise remplace les modes traditionnels de collaboration par le web et propose une alternative centrée sur l'interaction et la conversation dans un contexte moins formel.<sup>35</sup>

Le réseau social de l'entreprise introduit une nouvelle approche de traitement des informations circulées au sein de l'entreprise, qui est centrée sur l'échange et la conversation plutôt que la documentation, cette dernière constitue un mode de circulation des informations qui a gardé sa dominance malgré l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, mais qui toutefois, fait preuve de plusieurs contraintes, notamment de structuration et normalisation des échanges, le RSE, d'une autre part, est encrevé vers l'expression et non son support, pour Poinot : « *Les réseaux sociaux d'entreprise proposent de s'écarter de la logique « connaissance égale document » en laissant s'exprimer ceux qui savent.* »<sup>36</sup>, cette réflexion met en évidence l'importance donnée à l'expression et qui est renforcée davantage par la constitution des communautés regroupées selon leurs fonctions et domaines de contribution, ces derniers, par le simple acte de communiquer, génèrent des expertises, constituant des bases riches en connaissances, dans le cadre d'une démarche dynamique et continue de partage du savoir. La nécessité de prendre en compte les interactions circulées dans le réseau interne de l'entreprise rentre dans le cadre d'une stratégie d'écoute et de renforcement de la communication interne de l'entreprise, pour l'objectif final d'en tirer des connaissances, une idée qui a été soutenue par Crozier (1997), qui avance : *"Pourquoi écouter ? Pourquoi attacher tant d'importance à la connaissance ? Pas seulement*

---

<sup>35</sup>Poinot, T., Duport, F., Champloix, S., & Japiot, G. (2010). Du collaboratif au social: l'avènement de la conversation. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 47(3), 26-37.

<sup>36</sup>Ibid

*pour créer les conditions d'un apprentissage collectif Mais aussi parce qu'il n'a pas de stratégie, et à la limite d'action raisonnable, sans connaissance, et pas de connaissance sans écoute. " 37.*

Afin d'apporter un éclairage sur ce qui distingue les réseaux sociaux de l'entreprise comme moyens de capitalisation des connaissances, par rapports à d'autres outils traditionnellement utilisés pour la collecte du savoir des employés, nous faisons recours aux travaux de Christophe Deschamps, qui s'intéressait par la question relative au niveau de control qu'un individu puisse réellement avoir sur ses propres connaissances, il avance : « *Avons-nous en effet tant de contrôle que cela sur ce que nous savons ? Les désagréables expériences d'oublis que nous subissons tous au quotidien sont là pour nous rappeler que ce n'est pas le cas. Ainsi, répondre à la question « que sais-je ? » semble impossible. (...) Dire ce que l'on connaît à un moment précis — et plus largement s'exprimer verbalement —, c'est donc simplifier à l'extrême ce champ mouvant, en négligeant les souvenirs trop lointains et les commencements d'intuitions trop fugaces pour être formulés. Ce n'est qu'exprimer que ce dont on croit être le plus sûr, une partie infinitésimale de ce que l'on connaît, ce qui deviendra pour nos interlocuteurs une brique d'information à ajouter à celles qu'ils possèdent déjà ou posséderont bientôt.*»<sup>38</sup>. Suite à cela, il semble que l'adoption d'un outil de collecte du savoir n'est pas le moyen le plus efficace pour soulever l'ensemble des connaissances qui pourront être au service de la productivité de l'entreprise, prenons en compte que l'expression verbale d'une connaissance possédée, n'est pas toujours possible, ce qui nous ramène à l'aspect conversationnel et interactionnel du réseau social et son caractère de spontanéité qui le rendrait possible de regrouper l'ensemble des atouts, exprimés et partagés consciemment et inconsciemment, intentionnellement et non intentionnellement à travers le réseau de communication interne de l'entreprise, ce qui offrirait au professionnel chargé du regroupement des connaissances, un corps plus riche d'informations explicites et qui couvre une panoplie des activités professionnelles exercées au sein de l'entreprise dans de diverses périodes de temps.

---

<sup>37</sup>Crozier, M (1997) "L'entreprise à l'écoute" – Point, Cité dans Ely, F. (2005). DirCOM & TIC: le DirCMO, quand l'anagramme préfigure la révolution de la fonction... vers l'e-Dircom. *Isdm*, (21), xx, p, 6.

<sup>38</sup>Deschamps, C. (2009). *Le nouveau management de l'information: la gestion des connaissances au coeur de l'entreprise 2.0*. FYP éditions.

### **3. Les réseaux sociaux d'entreprise : Enjeux sociaux et communicationnels :**

Nous avons vu les nombreux avantages des technologies du web collaboratif et le grand pouvoir économique qu'ils ont le potentiel d'apporter aux entreprises, que ça soit au niveau du partage des connaissances ou de la communication inter-organisationnelle en général. Certes, c'est un sujet qui inévitablement n'est pas sans contraintes. L'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication pose un nombre d'enjeux sociaux et communicationnels qui nécessitent une réflexion approfondie, de plus, en prenant en considération le partage des connaissances en tant qu'activité avec des dimensions sociales et humaines, il faudra donc prendre en considération les implications desdits enjeux sur le partage du savoir organisationnel.

Dans cette partie, nous allons examiner les enjeux potentiels que pose l'usage du web collaboratif et les difficultés auxquelles l'entreprise doit faire face avant d'intégrer un RSE dans sa stratégie de communication interne et de gestion des connaissances.

#### **2.1. L'effet *chambre d'écho* :**

Depuis leur apparition, les technologies du web 2.0 se sont prouvées d'une grande utilité dans la mesure où elles offrent de nombreuses capacités de communication et d'échange, la facilité d'accès aux contenus qui répondent aux attentes des usagers, et la liaison entre des personnes ayant des intérêts communs, cependant, ce caractère de mise en relation pourrait être en réalité, une arme à double tranchants.

De nombreux travaux de littérature ont évoqué le web comme une grande « chambre d'écho » ou *echochamber*, il s'agit des situations où les personnes avec des points de vue communs s'interagissent les uns avec les autres, alors que les points de différence ou d'opposition sont écartés (Pariser<sup>39</sup>, 2011; Singer<sup>40</sup>,2011).

Cette idée a été développée sur la base des algorithmes de recherche et les systèmes de recommandation sur internet qui ont souvent tendance à fournir des informations relatives aux requêtes de recherche préalables de l'internaute, en limitant toute information qui pourra être en contradiction avec ses intérêts. La dénomination «*chambre d'écho*» décrit l'usage d'internet et des réseaux sociaux dans un contexte où seulement *sa propre voix est entendue*. Un effet qui touche aux médias sociaux en premier lieu, comme étant les principaux modes de

---

<sup>39</sup>Pariser, E. (2011). *The filter bubble: What the Internet is hiding from you*. Penguin UK. Cité par Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.

<sup>40</sup>Singer, N. (2011). The trouble with the echo chamber online. *The New York Times*. Cité par ibid.,

communication et d'expression sur le web, par conséquent l'effet chambre d'écho est présent et concerne à la fois les créateurs de contenu ainsi que les usagers.

La métaphore de la chambre d'écho, quant aux réseaux sociaux internes des organisations, illustre, d'une part, les avantages que présentent les RSE en terme de personnalisation des connaissances, chose qui résultera en une communication plus facile et plus ciblée de n'importe quel type de contenu, elle offre également, plusieurs possibilités au niveau de partage des connaissances tacites, ces dernières, comme nous l'avons cité précédemment, dépendent dans une grande partie du contexte et des conditions externes dans lesquelles elles sont exprimées, chose qui serait renforcée davantage entre deux parties ayant des spécialités communes et des profils similaires, ajoutant à cela que les communautés de pratiques réaliseraient tout leur potentiel dans le contexte des groupes de personnes centrés sur des points d'intérêts communs.

Dans une autre perspective, la chambre d'écho met en lumière quelques défis, notamment celui de la fragmentation de contenu et le risque de minimiser le nombre de nouvelles idées qui peuvent être transmises d'une personne à une autre, la formation des communautés séparées pourrait également résulter en une accentuation des points de différences et causer des conflits (Leonardi et Huysman, 2013).

Cette réflexion sur les défis communicationnels des réseaux sociaux de l'entreprise, nous permet de mettre en lumière le côté social et humain lié au partage et à la collaboration, nous soulignons que le partage des connaissances, ne peut pas se résumer en processus de transfert et des modalités techniques de partage, mais il y a un nombre de conditions et des enjeux qui se posent indépendamment de l'outil utilisé et nécessitant d'être prises en considération afin de prendre les meilleures décisions pour la bonne marche de l'entreprise.

D'une part, les réseaux sociaux de l'entreprise donnent plus de visibilité aux différents atouts et connaissances des employés, ce qui engendrerait des liens entre les personnes avec des intérêts communs, les RSE peuvent ainsi encourager la création des communautés de pratique qui représentent un grand avantage pour l'entreprise en termes d'innovation, d'apprentissage, et de partage des connaissances (Brown & Duguid<sup>41</sup>, 2001; Majchrzak et al.; Fulk and Yuan), dans le cadre d'un renforcement du capital social.

D'une autre part, le principe de la chambre d'écho, impliquerait une séparation en termes des spécialités et des niveaux d'expertise, avec le risque d'une distinction également sur d'autres plans sociaux, ceci pourrait aller jusqu'à la formation des communautés avec le minimum des

---

<sup>41</sup> Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science*, 12(2), 198-213. Cité dans *ibid.*,

interactions, ce qui n'est pas en conformité avec les principes clé du partage des connaissances organisationnelles.

## **2.2. La fuite d'information :**

Le terme *leaky pipe* signifie littéralement «un tuyau qui fuit», une métaphore utilisée dans plusieurs travaux pour désigner le caractère de visibilité de la communication dans les réseaux sociaux. Lors d'une communication d'un contenu entre un émetteur et un récepteur, il est possible, dans certains cas, que des personnes externes puissent également être au courant de cette interaction et d'accéder au contenu communiqué, pour l'entreprise, la visibilité de l'information est inévitable pour faire la collecte et éventuellement la capitalisation des connaissances circulées.

L'aspect *leaky pipe* des réseaux sociaux montre comment les RSE permettent de dépasser plusieurs obstacles et d'éliminer plusieurs limites associées principalement à la hiérarchie, notamment dans les organismes de grande taille. Cette visibilité offre un nombre de possibilités dans la mesure où elle offrirait aux acteurs un regard plus large sur les activités de leur milieu professionnel et une idée générale de ce que font les autres.

La *fuite d'information*, en dépit de son appellation négative, constitue un véritable avantage pour l'entreprise en termes de gestion du savoir, grâce à son élargissement du capital social, la possibilité d'analyser et de tirer avantage des informations circulées au sein de l'entreprise, en élargissant la conscience des acteurs à l'égard des connaissances circulées au sein de leur espace de travail, les différentes spécialités et les niveaux d'expertise ainsi que le potentiel présenté par chacun dans leur entourage.

En revanche, la visibilité excessive pourrait décourager les usagers à partager des contenus détaillés, à cause de plusieurs raisons notamment les contraintes de confidentialités qui poussent les employés à partager des informations vagues qui sont difficiles et parfois impossibles à assimiler par les autres (Marwick, 2011).

## **2.3. Les RSE : Un lubrifiant social :**

Loin de la structure organisationnelle de l'entreprise et qui nécessite le respect des règlements et la conformité à un ensemble de valeurs, on est aujourd'hui plus conscients de l'importance d'établir des rapports sociaux entre les acteurs, ce besoin de soutenir les relations humaines est métaphoriquement traduit par le besoin d'*une colle qui maintient les gens ensemble*

(Huysman et Wulf, 2004)<sup>42</sup>, d'où la création du terme lubrifiant social ou *social lubricant* (Leonardi et Huysman, 2013), qui renvoie au besoin de fluidité dans la communication interne de l'entreprise, autrement dit une interaction sans l'intervention de l'organisation. Les réseaux sociaux, selon Leonardi et Huysman sont adaptés à accomplir cette mission, en citant une étude qui a été réalisée par Leidner et al (2010) sur l'introduction d'un RSE dans le service informatique d'une entreprise, l'outil appelé *Nexus* a offert aux usagers la possibilité de partager des données en toute confidentialité, chose qui a été largement appréciée par les salariés<sup>43</sup>, qui commençaient à avoir un sentiment d'appartenance dans leur milieu de travail. Les RSE jouent donc le rôle d'un *lubrifiant social* dans la mesure où ils facilitent l'établissement des relations non formelles dans le milieu de travail, certes, cette facilité d'interaction pourrait être également considérée non conforme avec un milieu professionnel, allons du principe que la lubrification sociale renvoie à un effacement des rapports formels entre les acteurs.

L'usage des technologies de web collaboratif pourrait donc avoir des répercussions négatives sur l'organisation, ce qui est le cas pour toute nouvelle technologie, certes, dans le cadre de notre problématique de recherche actuelle, nous devons souligner qu'il s'agit des enjeux en lien avec des éléments au-delà des réseaux sociaux d'entreprise, qu'ils soient des contraintes managériales, sociales ou des problèmes de confidentialité, ceci ne signifierait pas forcément que ces nouveaux outils de collaboration sont défectueux, mais pourrait être le résultat d'une inadaptation, dans la mesure où leur nouveaux rôle comme outil de gestion des connaissances reste relativement récent.

Il ressort de ce chapitre, que le rapport entre la gestion du savoir organisationnel et l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans les processus métier, est un lien qui remonte bien avant dans l'histoire, comme les innovations technologiques avaient été rapidement considérées comme solutions à plusieurs problèmes organisationnels.

---

<sup>42</sup>Huysman, M., & Wulf, V. (2004). *Social capital & information technology*. MIT Press. Cité dans *ibid.*,

<sup>43</sup>Al-Tae, M. L. (2014). *The role of social networking tools in facilitating knowledge management and sharing processes at the UAE municipalities: opportunities and challenges* (Doctoral dissertation, University of Birmingham).

## **Partie 2 :**

### **L'usage des réseaux sociaux de l'entreprise pour la gestion du savoir**

La deuxième partie de ce travail sera consacrée à l'usage des réseaux sociaux de l'entreprise et leur impact sur la communication interne, la collaboration et l'apprentissage professionnel, dont la finalité est de mesurer leur rôle comme outils de gestion des connaissances organisationnelles. Elle est axée sur la présentation des données issues de notre enquête, sur la base de notre problématique et les hypothèses que nous avons développées au départ. Nous envisageons mettre en lumière la valeur ajoutée de ce travail comme étant une continuité des travaux menés sur le sujet du rôle des NTIC et des réseaux sociaux d'entreprise en particulier vis-à-vis de la capitalisation du savoir organisationnel. Pour y parvenir, nous allons présenter la méthodologie que nous avons développée, ainsi que notre travail de terrain. Par la suite, nous entendons démontrer le rôle des réseaux sociaux de l'entreprise dans la gestion des connaissances et les conditions sociales et organisationnelles qui entourent leur usage dans ce contexte.

## **Chapitre 1 : Enquête et Méthodologie**

Dans le contexte de ce travail qui porte sur le rôle des réseaux sociaux d'entreprise dans la gestion du savoir organisationnel et après une analyse des travaux de littérature relatifs à cette thématique, étant effectuée sur la base d'un ensemble d'hypothèses et des connaissances préalables qui ont marqué le début de notre étude, la deuxième étape a été de passer à une approche plus pratique dans le traitement de sujet en question, il s'agit de l'analyse de terrain, un travail qui vise à déterminer l'état et les enjeux actuels en lien avec notre problématique et qui constitue en lui-même un défi dans la mesure où il permet de mettre en preuve l'ensemble des faits et des théories que nous avons préalablement cités.

Les fondements théoriques de notre étude nous ont aidés à tracer les lignes de notre enquête en focalisant sur les points qui nécessitent davantage une recherche, les éléments remis en question dans les travaux de littérature précédents et les questions qui demeurent non répondues à l'heure actuelle. Notre intention est de contribuer dans ce domaine vaste de recherche, avec non seulement notre propre développement théorique, mais également à travers un travail de terrain basé sur les questions que nous avons relevées.

Rappelons que cette étude est une continuité des travaux réalisés préalablement, l'analyse de terrain nous aidera à déterminer le rôle potentiel des réseaux sociaux d'entreprise comme outils de création et de partage des connaissances, en s'appuyant sur un ensemble de déterminants marquant le contexte organisationnel et humain qui encadre cette activité de transfert du savoir.

### **1. Justification de méthodologie :**

*« Le questionnaire est une technique de prélèvement des données qui consiste à soumettre les sujets à un ensemble contraignant de questions précises, ouvertes ou fermées »  
(Gagné et al., 1989)*

A l'aide de cette enquête, nous souhaitons mettre en lumière les éléments distinctifs du web collaboratif et sa valeur ajoutée pour l'entreprise, sans négliger la dimension humaine du savoir, qui pose à son tour un nombre d'enjeux pour l'organisation. Nous envisageons également relever des données précises à l'aide des questions simples qui nous aideraient à donner une interprétation plus profonde en liaison avec notre problématique de recherche et nos hypothèses.

Notre recherche nous a montré que le partage des connaissances est une activité pratiquée dans les organismes même quand il ne s'agit pas d'une stratégie de gestion des connaissances

identifiée comme telle, par conséquent, nous avons pris en considération qu'il s'agit d'une activité qui peut être exercée consciemment ou inconsciemment, raison pour laquelle nous n'avons pas limité la direction de notre étude vers des établissements qui pratiquent la gestion des connaissances d'une façon officielle et déclarée.

En ce qui concerne les réseaux sociaux de l'entreprise, il s'agit du même principe, nous avons vu que les réseaux sociaux regroupent les fonctionnalités du web collaboratif, ils facilitent la communication et sont installés en interne, de ce fait, nous nous sommes basés sur l'usage du web collaboratif à l'intérieur des entreprises dans le contexte des activités professionnelles afin de tirer le maximum des données qui nous aideront par la suite à déterminer l'impact des outils de communication web sur le partage du savoir organisationnel, pour pouvoir éventuellement projeter ces résultats sous l'angle des réseaux sociaux d'entreprise.

Afin de trouver des réponses à nos questions, nous avons choisi d'opter pour un questionnaire, dans la mesure où il nous aidera à collecter un ensemble de réponses qui nous offriront un regard à l'intérieur des pratiques inconscientes des individus, comme l'avance François De Singly (1992) : « *L'enquête par questionnaire a pour fonction de mettre au jour les déterminants sociaux, inconscients, des pratiques* », la finalité serait de développer la liaison entre les différentes réponses selon l'objectif de notre étude et notre problématique, et de vérifier nos hypothèses de recherche.

## **1.1. Objectifs :**

Pour démontrer davantage les objectifs ainsi que les critères pris en considération lors du choix et de l'élaboration de notre questionnaire, nous faisons appel aux travaux de Ghiglione (1987), qui distingue trois objectifs principaux du questionnaire<sup>44</sup> :

### **1.1.1. L'estimation :**

Nous cherchons dans un questionnaire, à présenter des données d'une façon méthodique qui permettrait d'avoir des résultats objectifs. Il s'agit de deux types d'estimation, l'estimation portant sur des données primaires, dans notre cas il s'agit à titre d'exemple des données socioéconomiques telles que le niveau professionnel et le profil académique. Le deuxième type d'estimation est celui qui porte sur des *grandeurs relatives*, ceci consiste en une

---

<sup>44</sup>Ghiglione, R. (1987). Les techniques d'enquêtes en sciences sociales. Paris : Dunod. Cité par : Vilatte, Jean-Christophe. "Méthodologie de l'enquête par questionnaire." *Laboratoire Culture & Communication Université d'Avignon* (2007).

quantification des sujets selon le type afin d'arriver à faire une comparaison, pour ensuite étudier les données relatives à chaque type.

### **1.1.2. La description :**

Le deuxième objectif d'un questionnaire selon Ghiglione est de collecter les données relatives aux phénomènes subjectifs qui représentent le contexte du phénomène objectif étudié, c'est le cas pour les raisons qui orientent les répondants dans leur usage des outils de communication numérique dans leurs entreprises, leur degré de conscience à l'égard du partage des connaissances au sein de l'organisation et leurs préférences en termes des moyens d'obtention des informations professionnelles.

### **1.1.3. La vérification des hypothèses :**

À l'aide du questionnaire, nous pourrions vérifier les hypothèses que nous avons développées suite à notre travail de recherche, et qui ont constitué la base principale de l'élaboration du questionnaire. Nous rappelons qu'il s'agit premièrement de l'hypothèse proposant que bien la gestion des connaissances soit une activité pratiquée souvent, elle reste une notion peu connue, avec une faible conscience de la valeur du savoir, la deuxième hypothèse propose qu'il y ait une forte interdépendance entre l'usage du web collaboratif est la transmission des expertises entre les acteurs de l'organisation et finalement une troisième hypothèse qui stipule que les conditions socioculturelles et humaines influencent fortement les pratiques de partage et de transmission des connaissances par le biais d'une plateforme numérique de communication.

## **2. Echantillonnage :**

Rappelons que l'objectif principal de notre étude est lié à un lieu particulier qui est l'entreprise, notre population a été donc constituée des personnes qui travaillent actuellement, ou ont travaillé dans un moment donné, dans une entreprise (Figure 2).

En 2015, trois chercheurs de l'université de Massachusetts et l'université de Bryant ont mené une étude afin de mesurer l'impact des médias sociaux sur la gestion des connaissances organisationnelles et qui leur a aidé à donner des conclusions pertinentes<sup>45</sup>, certes, ils ont souligné que les répondants ont été tous des citoyens des Etats Unis, chose qui a été

---

<sup>45</sup>L'étude a démontré que les médias sociaux ont un impact positif sur la gestion des connaissances organisationnelles, ce qui améliore la qualité du savoir de l'entreprise.

considérée comme une limite à leur recherche, dans la mesure où elle limite la *généralisabilité* de l'étude (Bharati et al., 2015)<sup>46</sup>.

Sur la base de ces constats et dans l'intention d'arriver à des résultats plus globaux sans biaiser notre analyse par la focalisation sur un espace géographique particulier, nous avons interrogé des personnes de cultures variées et qui travaillent ou ont travaillé dans des entreprises situées dans des diverses parties du monde, il s'agit des entreprises situées dans 12 pays<sup>47</sup>, y compris des entreprises multinationales. Ce qui a donné une valeur ajoutée à notre travail en termes de variété des points de vue et des visions relatives à l'usage des RSE et les pratiques de gestion du savoir de l'entreprise.

Nous avons également pris en considération un nombre de facteurs relatifs aux entreprises elles-mêmes où travaillent ou ont travaillé les sujets interrogés, il s'agit de la localisation, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise<sup>48</sup> (Figure 3).

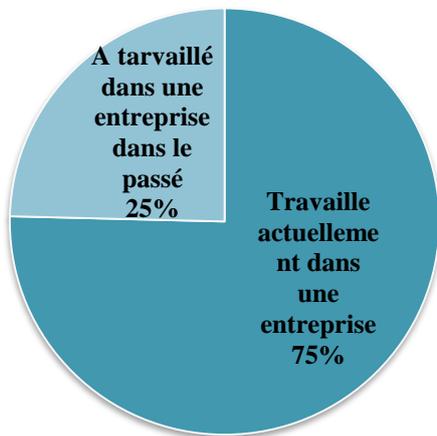


Figure 2 : Situation d'emploi

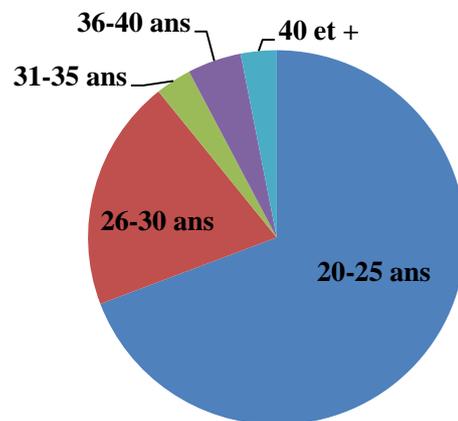
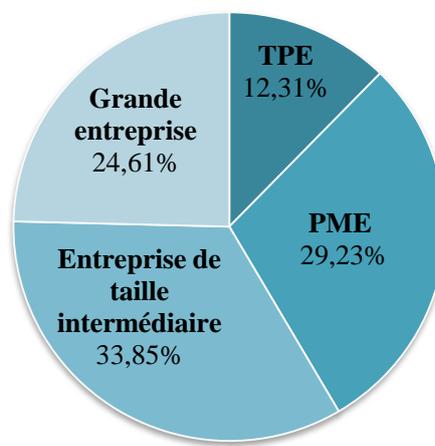


Figure 1 : Tranches d'âge des personnes interrogées

<sup>46</sup>Bharati, P., Zhang, W., & Chaudhury, A. (2015). Better knowledge with social media? Exploring the roles of social capital and organizational knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 456-475.

<sup>47</sup>Annexe 3.

<sup>48</sup>Une étude réalisée par le service des études et des statistiques industrielles a démontré que les entreprises de plus de 2000 salariés ont la plus grande tendance à adopter une stratégie de gestion des connaissances (<http://www.insee.fr/sessi/enquetes/innov/cis3/synt4.htm>)



**Figure 3 : Répartition des entreprises selon la taille**

Les répondants ont été composés de 71 hommes et femmes<sup>49</sup>, répartis selon leurs âges (Figure 1) leurs professions<sup>50</sup>, l'activité de leur entreprise<sup>51</sup>, leurs missions<sup>52</sup>, ainsi que leurs profils académiques, que nous allons aborder un peu plus loin.

### **3. Le questionnaire :**

La mise en place d'un questionnaire en ligne nous a apparu comme le meilleur choix afin d'éviter les contraintes de temps et d'espace, en prenant en considération notre objectif d'interroger des personnes des milieux différents, sur ce, il a été mis en place à l'aide de la plateforme *Google Forms*. D'une autre part, nous avons pris en considération la non-maîtrise de certains des répondants de la langue française, raison pour laquelle nous avons établi notre questionnaire en français<sup>53</sup> et également en anglais<sup>54</sup>, pour finalement le diffuser par mail et sur *Facebook*.

Notre questionnaire a été réparti en six grandes parties afin de respecter la complexité de notre problématique et également pour faciliter l'analyse des réponses, ce qui est le cas notamment pour les données croisées.

La première partie du questionnaire est composée de deux questions déterminantes relatives à notre choix de population, en demandant si le sujet travaille actuellement dans une entreprise en tant qu'employé ou stagiaire et s'il utilise un outil de communication web dans son activité professionnelle. Comme nous l'avons indiqué, nous nous intéressons également aux personnes qui ont été employées dans un moment donné par une entreprise, raison pour laquelle ces deux questions ont été conçues afin d'être posées aux personnes qui répondent

<sup>49</sup>Annexe 3.

<sup>50</sup>Idem

<sup>51</sup> Idem

<sup>52</sup>Idem

<sup>53</sup>Annexe 1.

<sup>54</sup>Annexe 2.

par *non* à la question « *Etes-vous actuellement employé(e) par une entreprise (en tant qu'employé ou stagiaire) ?* », en leur indiquant par la suite que leurs réponses seront basées sur leurs expériences antérieures.

Pour le reste du questionnaire nous nous sommes basés sur l'ouvrage de François De Singly (1992), conformément à notre croyance que la meilleure façon d'obtenir de bonnes réponses et de poser de bonnes questions.

Dans ce contexte nous avons évité l'usage des termes techniques afin de donner l'opportunité à nos sujets interrogés de répondre librement sans être limité par des termes incompréhensibles.

## **Chapitre 2 : Analyse des données**

Nous avons élaboré notre questionnaire sur la base de notre objectif d'analyser les déterminants conscients et inconscients des pratiques de partage du savoir organisationnel et d'usage des outils numériques de collaboration dans un milieu professionnel. Cette partie sera consacrée à l'analyse des réponses retenues, nous allons dans un premier lieu, analyser les pratiques de gestion des connaissances de l'entreprise, en faisant à la fois une comparaison entre l'usage des outils traditionnels et les outils numériques, une étude de préférences en termes de modalités de transfert du savoir, ainsi qu'un positionnement des activités de partage et d'apprentissage professionnel sous un angle social. Dans un second lieu, nous entendons étudier l'usage des réseaux sociaux d'entreprise à travers un regard sur les outils de communication web utilisés dans l'entreprise, pour arriver à déterminer leur utilité comme outils de création et de partage du savoir dans un contexte organisationnel. Finalement, nous allons dédier la troisième partie de notre analyse à la portée sociale et culturelle de ce travail, en analysant un ensemble de liens existants entre les valeurs adoptées dans le milieu de travail et leur impact sur la transmission du savoir entre les différents acteurs, ainsi que le rôle potentiel que jouent ces valeurs en terme d'usage du web dans le partage et la collaboration, ceci, en prenant en considération la structure hiérarchique de l'entreprise.

### **1. Le partage des connaissances et la communication interne : Du traditionnel au numérique**

Nous allons traiter la question des outils de partage des connaissances, à partir d'une étude comparative des outils traditionnels et numériques, par la suite nous entendons démontrer la valeur donnée au partage du savoir ainsi que l'apprentissage professionnel dans un cadre organisationnel.

#### **1.1. Les outils de collaboration :**

Afin de parler du transfert des connaissances, nous ne pouvons pas négliger la pratique de partage qui constitue la base de tout acte d'apprentissage. Les entreprises ont pu constater depuis longtemps que l'étape la plus importante est l'implantation des outils internes qui visent à faciliter la communication entre l'organisation et ses employés et entre les employés eux même.

Dans notre questionnement sur les pratiques de partage des connaissances de l'entreprise, nous nous sommes appuyés sur le fait qu'il s'agit d'un ensemble d'activités qui pourraient

être pratiquées non seulement dans le cadre d'une stratégie. Nous avons donc essayé d'examiner les pratiques et les outils utilisés pour la gestion des connaissances à travers une comparaison entre les outils collaboratifs traditionnels utilisés dans un cadre professionnel et les outils numériques.

Depuis l'arrivé des technologies de l'information et de la communication, les entreprises se trouvent constamment devant le choix entre des outils traditionnels de partage et le recours aux technologies de collaboration. Certaines adoptent les deux, d'autres se sont carrément transformées en entreprises 2.0.

Nous constatons pour la réponse à la question liée aux moyens de communication au sein de l'entreprise, notamment la communication entre les employés et leurs collègues (Figure 4), que les outils numériques sont plus utilisés, il s'agit du courrier électronique (34,43%), suivi par le web collaboratif de l'entreprise (31,97%), un terme que nous avons choisi d'utiliser afin de regrouper toute forme d'échange numérique dans l'organisation.

Pour les moyens classiques, parmi lesquels nous avons proposé la téléphonie fixe et les documents papiers, les premiers sont assez présents comme outils de communication de l'entreprise (22,95%), alors que pour les deuxièmes, seulement une petite minorité (1,94%) affirme qu'elle les utilise pour communiquer dans son activité professionnelle.

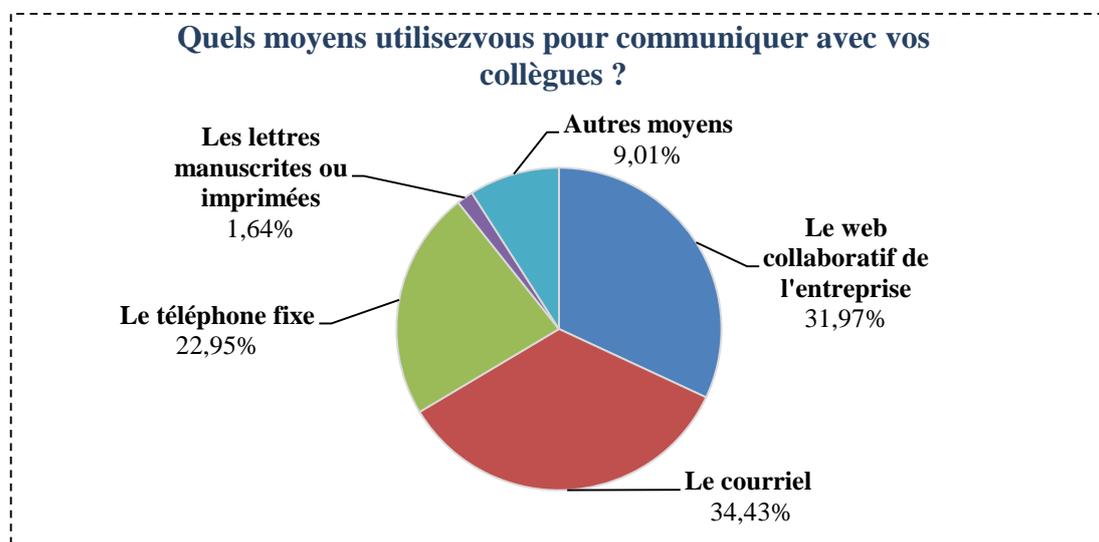


Figure 4 : Répartition des outils collaboratifs de l'entreprise

Suite à ces résultats, nous pouvons relever que les options qui ont la plus grande tendance à être adoptées pour des fins de communication interne dans l'entreprise, sont des outils caractérisés par le dynamisme et la rapidité. Alors que les outils numériques de collaboration sont les meilleurs dans ce contexte, le courrier électronique est également un élément puissant

qui permet un échange rapide et plusieurs possibilités de partage et de communication. Pour la téléphonie fixe, bien qu'elle ne s'inscrive pas dans cette catégorie, elle permet un échange instantané tout autant que les autres outils, d'où son taux d'utilisation relativement élevé. Pour les autres moyens (9,01%), il s'agit d'après les répondants de Skype, les groupes de discussion sur Whatsapp et les réseaux sociaux, qui renvoient tous à la communication numérique instantanée.

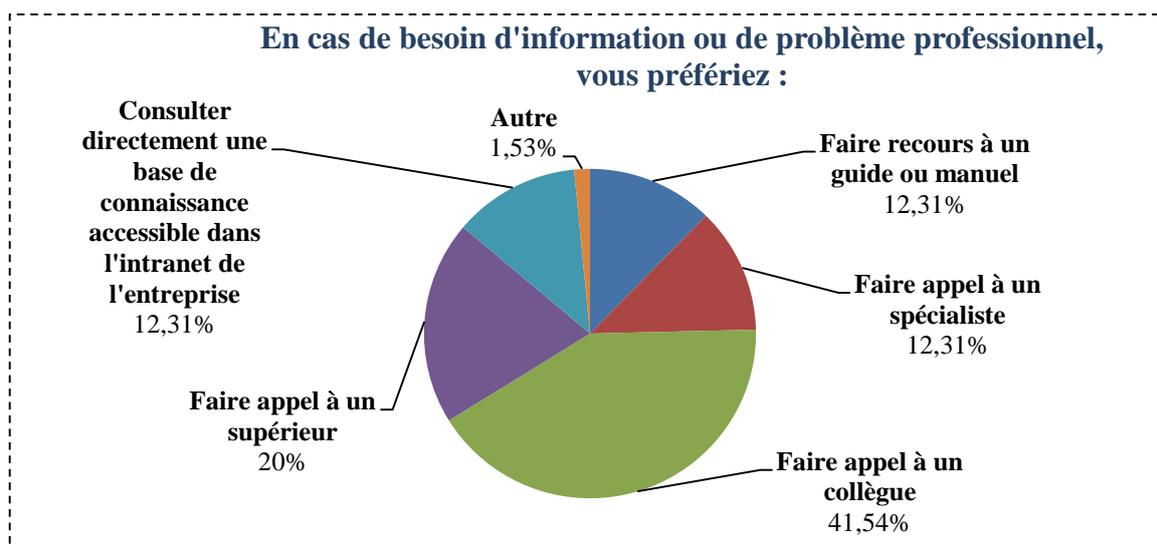
## **1.2. Le transfert direct du savoir :**

Le transfert du savoir est basé principalement sur l'interaction et la collaboration, c'est une activité qui peut avoir lieu dans le cadre des réunions ou des activités professionnelles et c'est par le biais de différentes situations qui exigent une interaction et un transfert d'information, que le savoir organisationnel soit transféré d'une personne à une autre.

Dans le cas d'un besoin d'information, ou un problème professionnel, l'employé se trouve devant l'obligation de trouver une solution, souvent dans les meilleurs délais possibles. C'est le cas que nous avons proposé vu qu'il représente une situation réelle de partage du savoir où la personne demandant l'aide afin d'accomplir une activité, est en réalité, en train d'apprendre et d'évoluer ses connaissances professionnelles.

Notre but a été d'examiner les différentes modalités et les options prises en compte par nos répondants dans de tels cas, pour le but final d'étudier la façon dont on préfère recevoir une nouvelle connaissance.

Nos résultats (figure 5) ont démontré que les sujet interrogés préfèrent faire appel à quelqu'un dans leur milieu, soit un collègue (41,54%) ou un supérieur (20%) au lieu de demander de l'aide à un spécialiste (12,31%), de consulter une base de connaissances accessible dans l'intranet de l'entreprise (12,31%), ou de consulter un guide ou manuel de l'entreprise (12,31%), trois options considérées en égalité, alors que 1,53% des répondants préfèrent d'autres moyens, dont il s'agit principalement de la recherche sur internet.

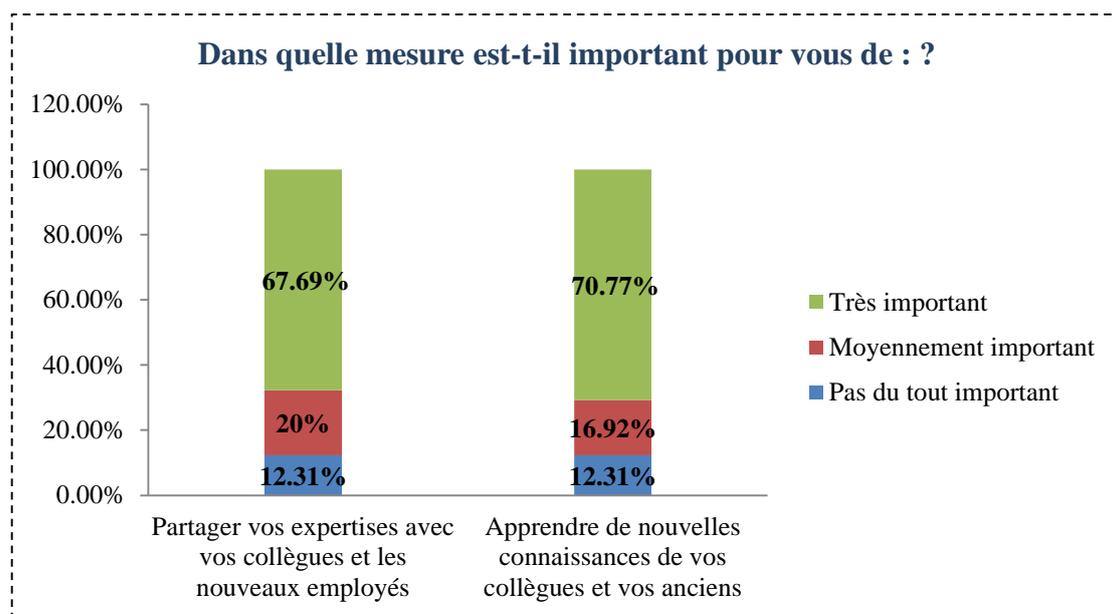


**Figure 5 : Les choix en termes de réception directe des connaissances**

Ceci montre premièrement, une préférence de l'entre aide professionnelle au sein d'une équipe, sans forcément faire appel à une source d'information extérieure, deuxièmement, ces résultats révèlent des penchants vers l'acquisition immédiate de l'information, en soulignant que le partage des informations d'une manière immédiate signifie également le partage d'une information qui répond souvent au besoin présenté dans un moment donné.

### **1.3. Le partage des expertises *versus* l'apprentissage professionnel:**

Le partage et l'acquisition des connaissances sont deux processus interconnectés qui définissent la gestion des connaissances dans sa dimension relative à l'apprentissage et le transfert de nouveaux atouts professionnels, certes, ils sont séparés dans la mesure où un individu pourrait démontrer un intérêt vers l'acquisition du savoir et l'apprentissage sans forcément avoir la motivation de partager ses propres connaissances, c'est ce que nous avons relevé de nos résultats (figure 6), qui démontrent que 70,77% des répondants le trouvent très important d'apprendre de nouvelles connaissances de leurs collègues et anciens, alors que moins de personnes donnent le même degré d'importance au partage de leurs expertises avec des collègues ou les nouveaux employés.



**Figure 6 : Comparaison entre le degré d'importance donnée au partage et la réception des connaissances professionnelles**

Cette question se situe dans le cadre de notre but d'examiner l'état d'esprit de nos répondants par rapport à la gestion des connaissances, allons du fait que c'est une activité mutuelle qui se base sur un processus interactionnel d'envoi et de réception. Nous soulignons ainsi un grand niveau de conscience envers l'importance de l'apprentissage et le partage du savoir professionnel, avec un intérêt légèrement plus grand qui est donné à la réception du savoir.

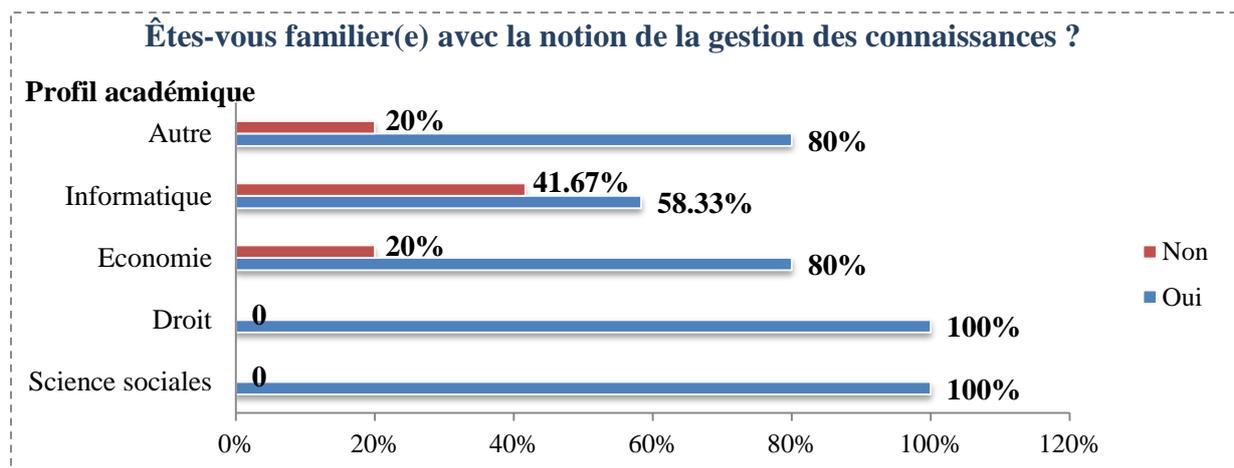
#### **1.4. La gestion des connaissances : Degré de conscience :**

Au début de notre enquête, nous avons commencé par l'idée que la notion de *la gestion des connaissances* est une notion technique qui est le plus probablement moins connue. De ce fait, nous avons évité d'utiliser ce terme dans notre questionnaire pour donner aux sujets interrogés la possibilité d'exprimer leurs pratiques conscientes et inconscientes du partage des connaissances. Nous avons, toutefois, posé la question pour vérifier l'hypothèse que la majorité n'est pas familière avec cette notion. Nos résultats ont démontré le contraire de ce que nous avons attendu (Figure 7), comme il s'avère que la grande majorité (82%) est familière avec la gestion des connaissances, contre 18% des sujets qui ne sont pas familiarisés avec cette notion.



**Figure 7 : La familiarité des répondants avec la notion de gestion des connaissances**

Dans ce contexte, il s'est avéré également qu'il y a un lien potentiel entre le profil académique des répondants et la familiarité avec la notion de la gestion des connaissances (Figure 8), dans la mesure où la totalité des personnes dont les spécialités sont les sciences sociales et le droit, savent ce que la gestion des connaissances (100%), alors que pour les économistes, 20% ne sont pas familiers avec la notion, ce qui est le cas également pour 41,67% des répondants spécialisés en Informatique et 20% des sujets relevant d'autres spécialités qui sont notamment l'ingénierie et le secteur de santé. Ceci pourrait être lié au fait que c'est une notion qui est utilisée dans les enseignements dans certains domaines, contrairement à d'autres spécialités. Nous constatons que la gestion des connaissances organisationnelles pourrait remonter jusqu'au parcours académique de l'individu, qui pourrait être déterminant de sa perception à l'égard de la gestion du savoir.



**Figure 8 : Le lien entre le profil académique et la familiarité avec la notion de gestion des connaissances**

En somme, nous constatons que la transmission des connaissances est une activité enracinée dans l'ensemble des processus organisationnels, avec une préférence à l'égard de la communication instantanée. De plus, nous remarquons déjà la présence du lien entre les

préférences et les croyances personnelles et les modalités de partage professionnel, qu'elles soient sous forme de communication numérique, ou d'interactions directes.

Afin d'examiner davantage la question de l'usage des outils de communication numérique dans le milieu professionnel, nous devons étudier leurs types, leurs fonctionnalités et leur utilité pour les sujets interrogés.

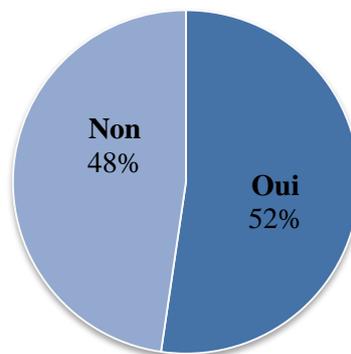
## **2. Les modalités d'usage des RSE : Utilité dans le transfert du savoir :**

Dans cette partie, nous allons traiter la question des RSE à travers une étude des outils numériques de collaboration utilisés dans un contexte professionnel, les fonctionnalités et les modes d'usage qu'ils offrent à leurs utilisateurs, ainsi que leur utilité.

### **2.1. Le taux d'usage des RSE :**

S'agit-il des réseaux sociaux d'entreprise ou seulement des outils numériques en général ? C'est la question à laquelle nous avons tenté de répondre en demandant si les sujets utilisent un réseau social d'entreprise dans leur milieu de travail (Figure 9). Les résultats ont montré que c'est le cas pour la majorité (52%).

#### **Utilisez-vous un réseau social d'entreprise dans votre milieu de travail ?**



**Figure 9 : Le nombre d'utilisateurs des RSE**

Pour les 48% qui ne les utilisent pas, notre but a été de savoir quels outils de communication numérique sont-ils utilisés dans leurs entreprises, en faisant également une comparaison entre l'usage de ces outils et les RSE.

## 2.2. Les outils de communication utilisés et la fréquence de leur usage :

Dans le cadre d'un positionnement des réseaux sociaux de l'entreprise par rapport aux autres outils numériques de collaboration (Figure 10), nous avons relevé, à l'encontre de ce que nous avons pensé, que les réseaux sociaux d'entreprise constituent l'outil de communication numérique le plus utilisé dans les entreprises d'où relèvent les sujets interrogés (23,07%). Ils sont suivis par les outils de cloud computing(18,68%), les réseaux sociaux externes (15,38%), et d'autres moyens (12,10%) que nos répondants ont cité qu'il s'agit principalement de Whatsapp, Skype et Wordpress.

Par la suite nous remarquons que les Fil d'information (9,90%) et les blogs (9,89%) sont utilisés en égalité, alors qu'il s'agit de 8,79% de sujets qui affirment que les wikis sont utilisés dans leur activité professionnelle. En revanche, les Flux RSS sont les moins utilisés (2,19%).

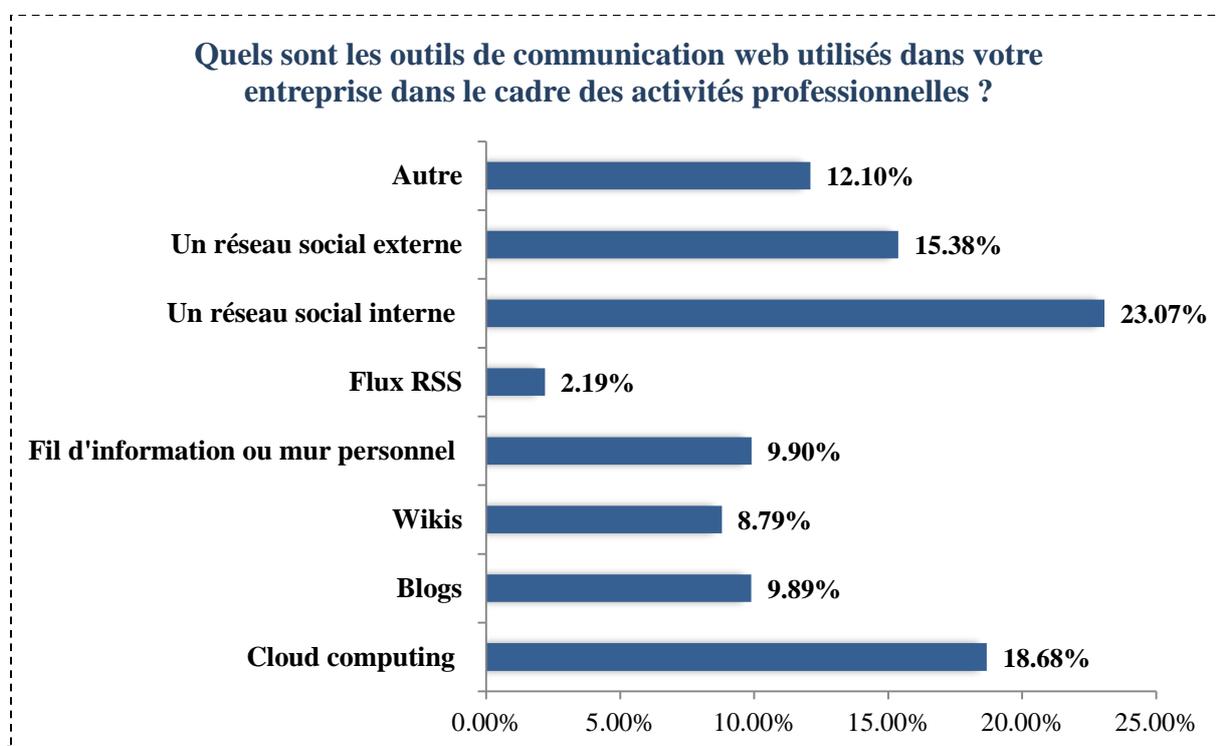


Figure 10 : Répartition des outils de communication numérique dans l'entreprise

Il se révèle donc que les outils numériques qui offrent une forte capacité de partage, de stockage et de collaboration, sont les plus utilisés dans les milieux professionnels de nos répondants, c'est le cas pour les RSE qui correspondent à cette description, vu qu'ils disposent des fonctionnalités des réseaux sociaux, mais sont spécialement conçus pour être utilisés dans le cadre professionnel, ajoutant à cela, les outils de cloud computing qui sont caractérisés par la flexibilité de partage et le niveau de sécurité qu'ils offrent, deux éléments qui sont également indispensables.

En plus de la typologie d'outils numériques utilisés, il est également important de savoir la fréquence d'utilisation du web collaboratif au sein de l'entreprise. Il se révèle qu'il s'agit d'un usage fréquent pour 58,46% des sujets interrogés (Figure 11), et moyennement fréquent pour 33,85%. Alors que 7,69% affirment qu'ils ne les utilisent jamais.

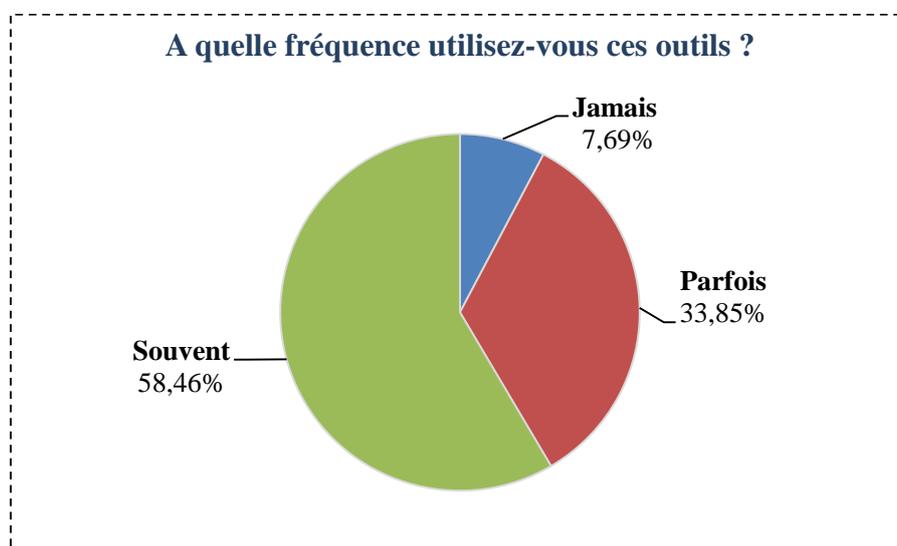


Figure 11 : La fréquence d'usage des outils de communication numérique

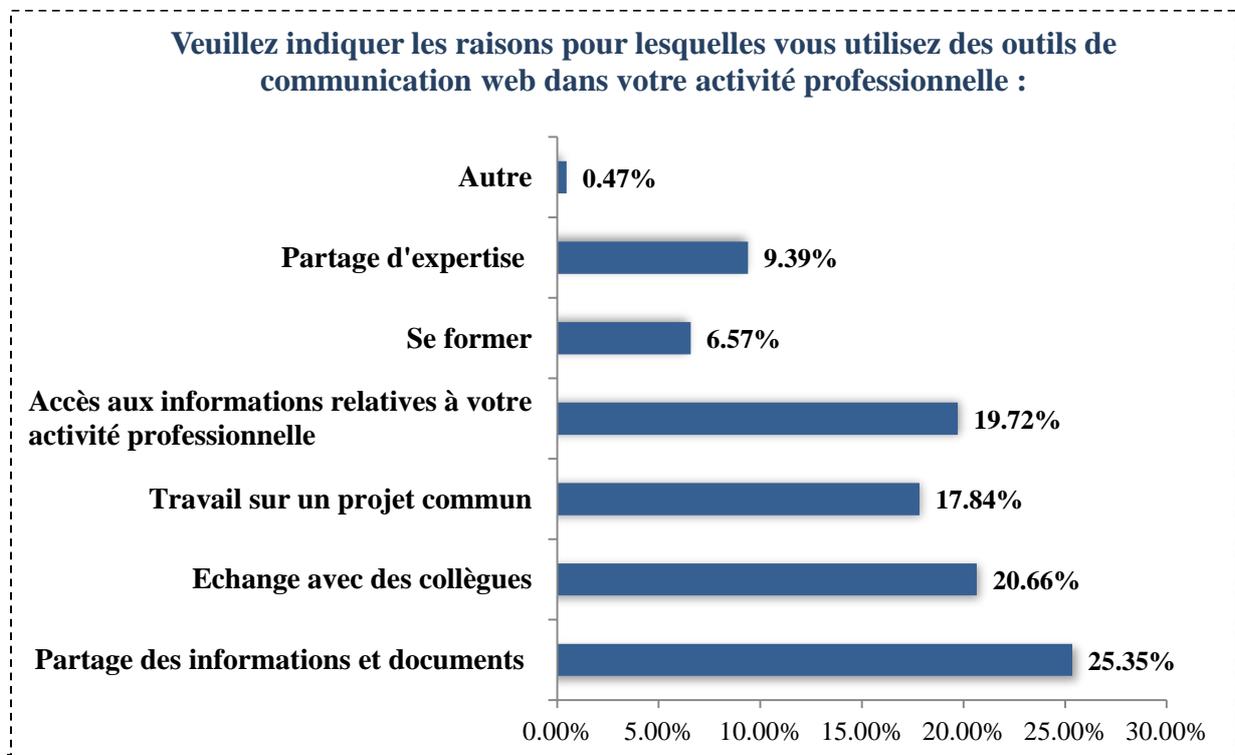
Ceci montre que la collaboration numérique fait partie intégrante de l'activité de l'entreprise, qui facilite et apporte de nouvelles modalités de communication, dans ce sens, quelles sont les activités qui pourront se faire à travers ces outils collaboratifs ?

### 2.3. Utilité et usages des RSE :

Dans le cadre d'une activité professionnelle, les fonctionnalités dont disposent les outils de communication numérique sont mises en profit afin de faciliter le partage ainsi que l'échange d'une manière générale. Dans ce contexte, nous avons demandé à nos répondants d'indiquer les tâches professionnelles qu'ils réalisent à l'aide de ces outils, en leur donnant le choix entre des activités régulières et communes telles que le partage et l'accès à l'information et des activités de partage du savoir.

Il a été révélé qu'une majorité opte pour l'usage des outils de communication web dans leurs activités régulières (Figure 12), il s'agit principalement du partage des informations et des documents (25,35%), l'échange avec les autres collègues (20,66%) et l'accès à l'information (19,72%). Par la suite, il s'avère que le transfert du savoir est également une pratique qui trouve sa place dans le cadre professionnel, dans un premier lieu, le travail sur des projets communs est fait à l'aide des outils susmentionnés (17,84%), ceci est lié au partage des

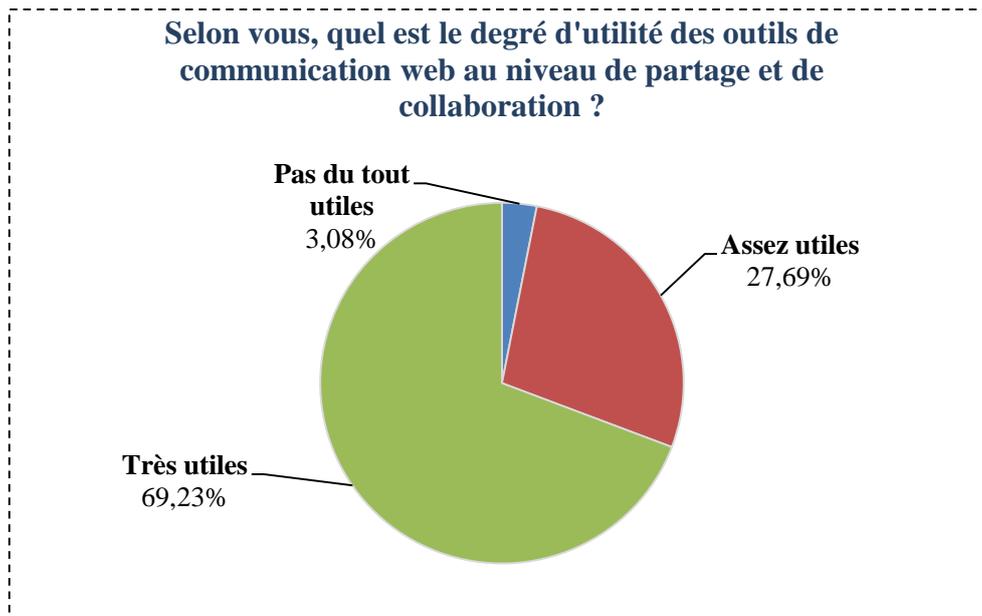
connaissances dans la mesure où il s'agit souvent d'un échange professionnel, un partage d'expertises et de l'apprentissage en général, ensuite, 9,39% des sujets interrogés ont tendance à partager leurs expertises à travers les réseaux internes d'entreprise, et 6,57% leurs utilisent pour se former et apprendre dans un cadre professionnel.



**Figure 12 Répartition des modalités d'usages des outils de communication numérique**

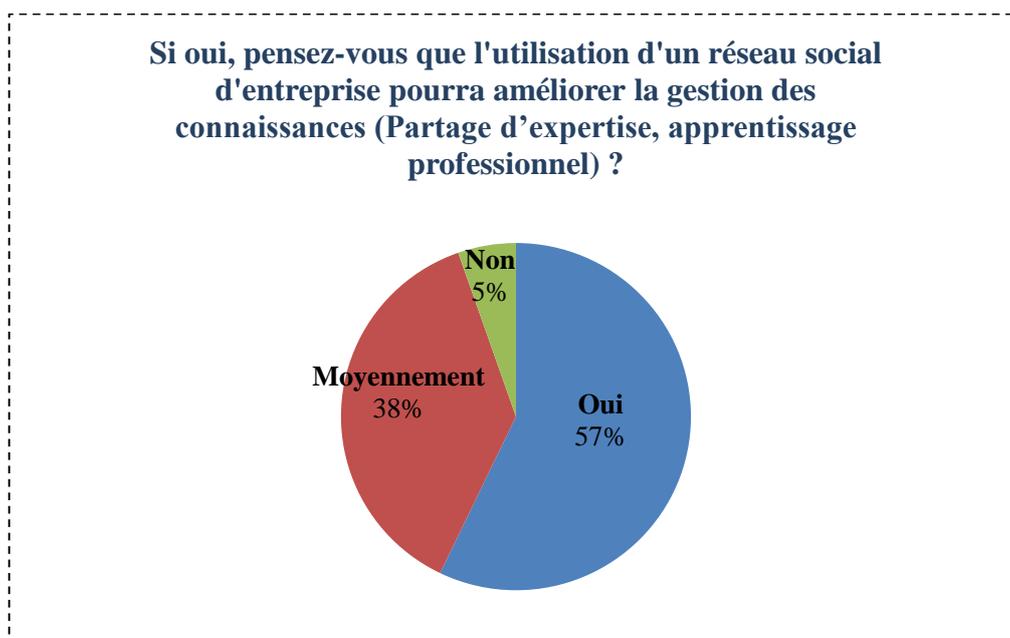
Nous constatons ainsi qu'en plus de l'usage des outils de communication numérique pour des fins d'échange et d'accès à l'information, qui est d'ailleurs un fait attendu, le partage du savoir organisationnel constitue une autre troisième finalité. Bien que le transfert d'expertise peut se faire non formellement et non consciemment entre les acteurs, l'apprentissage et cependant une activité moins fréquente dans le milieu professionnel.

Par la suite, nous avons essayé d'évaluer le degré d'utilité des outils mentionnés auparavant, selon le point de vue des sujets interrogés (Figure 13), nous constatons qu'une grande majorité (69,23%) les trouve très utiles en tant qu'outils qui permettent le partage et la collaboration, 27,69% les trouvent moyennement utiles, alors qu'une minorité de 3,08% ne les trouve pas du tout utiles.



**Figure 13 : Le degré d'utilité des outils de communication web**

Dans une autre perspective, pour déterminer le degré d'utiliser des RSE en particulier, nous avons demandé aux répondants, notamment ceux qui ont répondu par *oui* à la question relative à leur familiarité avec la notion de la gestion des connaissances, d'indiquer s'ils trouvent que c'est une activité qui pourrait être améliorée par l'usage des réseaux sociaux d'entreprise (Figure 14). Une majorité a affirmé ce constat (57%), alors que 38% trouvent que les RSE sont moyennement utiles dans ce contexte et 5% selon lesquels ils ne sont pas utiles en termes d'amélioration du partage du savoir.



**Figure 14 : Le degré d'utilité des RSE**

### **3. Le partage des connaissances à l'aide des outils numériques : Dimension sociale**

Nous avons pu affirmer dans les sections précédentes, l'existence d'un lien important entre l'usage des réseaux sociaux et le partage des connaissances organisationnelles, ce qui constitue un objectif dans notre étude. Dans notre travail de recherche théorique, nous avons soulevé que le savoir a un caractère personnel et social qui influence son partage, nous envisageons donc mettre à l'épreuve cette hypothèse.

Dans cette partie, nous allons évoquer cette problématique sous un angle différent qui est celui des conditions sociales et culturelles qui encadrent l'activité de partage des connaissances dans un environnement professionnel.

Pour ce faire, nous avons dédié une partie de notre questionnaire à une question relative à l'environnement de travail de nos répondants. Les réponses à cette question nous ont permis d'établir une liaison entre les conditions de travail, les rapports sociaux et culturels et le partage du savoir, pour arriver finalement à déterminer l'impact de ces éléments parfois négligés, sur l'usage des réseaux sociaux à l'intérieur d'un milieu de travail pour transmettre du savoir.

Il s'agit en premier lieu, de la relation entre la motivation et l'apprentissage, deuxièmement, le lien potentiel entre la reconnaissance des activités des employés et son impact sur leur intérêt par le partage des expertises, la relation entre l'ouverture d'esprit et les modalités d'usage du web collaboratif et finalement l'impact des liens de confiance sur la qualité de partage et d'apprentissage entre les employés.

#### **3.1. La motivation et l'apprentissage professionnel :**

Nous avons vu précédemment qu'un individu peut être ouvert à la réception de nouvelles informations sans montrer le même intérêt par rapport au partage de ses propres connaissances.

Nous entendons mettre la lumière sur cette thématique dans le côté relatif à l'environnement de travail, pour déterminer si cette réalité pourrait différer entre une personne motivée et une autre qui est moins motivée.

La motivation repose sur la création de nouveaux intérêts et désirs qui engendraient des pratiques, elle fait désormais partie des stratégies globales dans les grandes entreprises et impacte la productivité des salariés, mais pourrait-elle influencer le partage dans le contexte professionnel ?

Les résultats (Figure 15) ont démontré qu'il s'agit d'un élément qui fait une différence dans l'apprentissage professionnel, dans la mesure où 74,37% des sujets qui travaillent dans un milieu où ils sont motivés, trouvent que l'apprentissage des nouvelles connaissances est très important. Pour les moins motivés, 65,38% sont d'accord avec cette proposition.

D'une autre part, 10,25% des personnes motivées trouvent que c'est une activité qui n'est pas du tout importante, et 15,38% la qualifient comme moyennement importante, alors que pour les moins motivés, il s'agit de 15,38% de sujets qui trouvent que l'apprentissage des connaissances n'est pas du tout important, et 19,24% selon lesquels c'est une pratique moyennement importante.

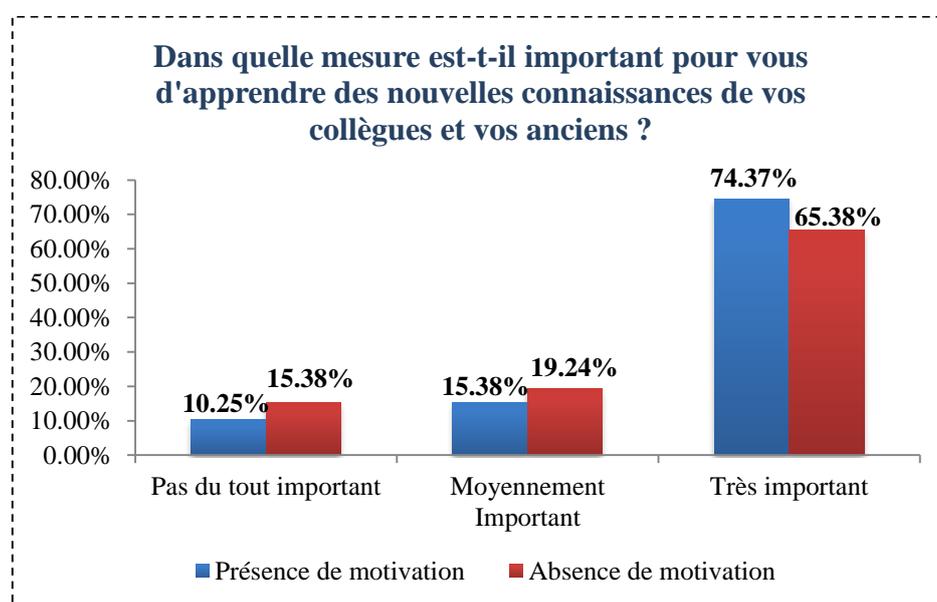


Figure 15 : Le lien entre la motivation dans le milieu professionnel et l'apprentissage

Ces chiffres apportent à notre connaissance, que la motivation dans le milieu professionnel est une valeur qui ne devrait pas être négligée, dans la mesure où il s'agit d'un élément qui en plus de son impact sur la productivité, influence également le niveau d'importance donné à l'apprentissage, qui dans un contexte professionnel s'inspire d'un nombre de facteurs sociaux et psychologiques qui ont un impact sur le sentiment de motivation des salariés.

### 3.2. La reconnaissance et le partage :

La reconnaissance des efforts des employés est une valeur qui a été révélé comme étant un facteur clé dans la productivité de l'entreprise, selon une étude menée par *Forbes Magazine*<sup>55</sup>. Le besoin de reconnaissance qui figure dans la fameuse pyramide de Maslow, correspond à un

<sup>55</sup> Bersin, J. (2012). New research unlocks the secret of employee recognition. *Forbes Leadership*. Disponible sur : <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/06/13/new-research-unlocks-the-secret-of-employee-recognition/#2c7e839b2d94> consulté le 20 Mai 2016.

besoin de respect et de valorisation, qui permettraient aux individus de leur auto-évoluer à travers les résultats de leurs efforts et le profit qu'ils leur apportent. Etre reconnu pour ses efforts pourrait-il inciter l'employé à contribuer à travers le partage de ses expertises ? C'est la question à laquelle nous avons eu l'intention de répondre.

Il s'avère qu'en plus des résultats relevés de l'étude susmentionnée, la reconnaissance est également un facteur qui pourrait influencer la pratique de partage du savoir organisationnel (Figure 16).

68,89% des sujets interrogés qui font partie d'un milieu professionnel où leurs efforts sont appréciés et mis en valeur, le trouve très important de partager leurs expertises avec leurs collègues, par rapport à 65% des répondants qui travaillent dans milieu relevant de la catégorie contraire affirmant le même constat, nous notons également, que 25% des personnes relevant de cette dernière catégorie trouvent que c'est une pratique moyennement important, contre 17,76% des sujets qui travaillent dans un milieu marqué par la reconnaissance, qui affirment la même chose.

Néanmoins, nous remarquons que les sujets dont les efforts sont reconnus dans leur milieu de travail, ils ont plus tendance à dire que l'apprentissage professionnel n'est pas du tout important (13,35%), par rapport à ceux de la catégorie opposée (10%).

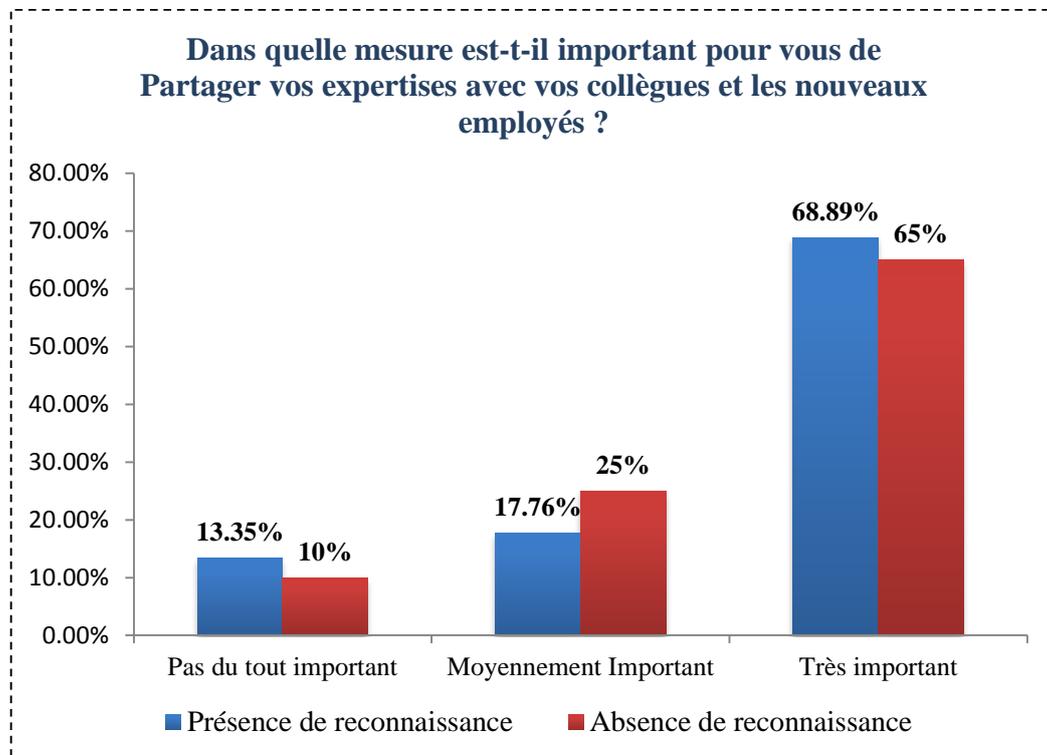


Figure 16 : Le lien entre la reconnaissance des efforts et le partage des connaissances

Il ressort alors que la reconnaissance est effectivement un élément qui pourrait influencer la motivation des individus envers l'apprentissage professionnel, toutefois, les résultats montrent que les personnes dont le milieu de travail est marqué par la reconnaissance ont une plus grande tendance à trouver qu'il s'agit d'une pratique pas du tout importante, nous poussent à souligner cette problématique qui pourrait être liée à une différente vision de la reconnaissance, ou le sujet ne considérerait pas le partage d'expertise en tant qu'une contribution qui pourrait lui apporter une reconnaissance.

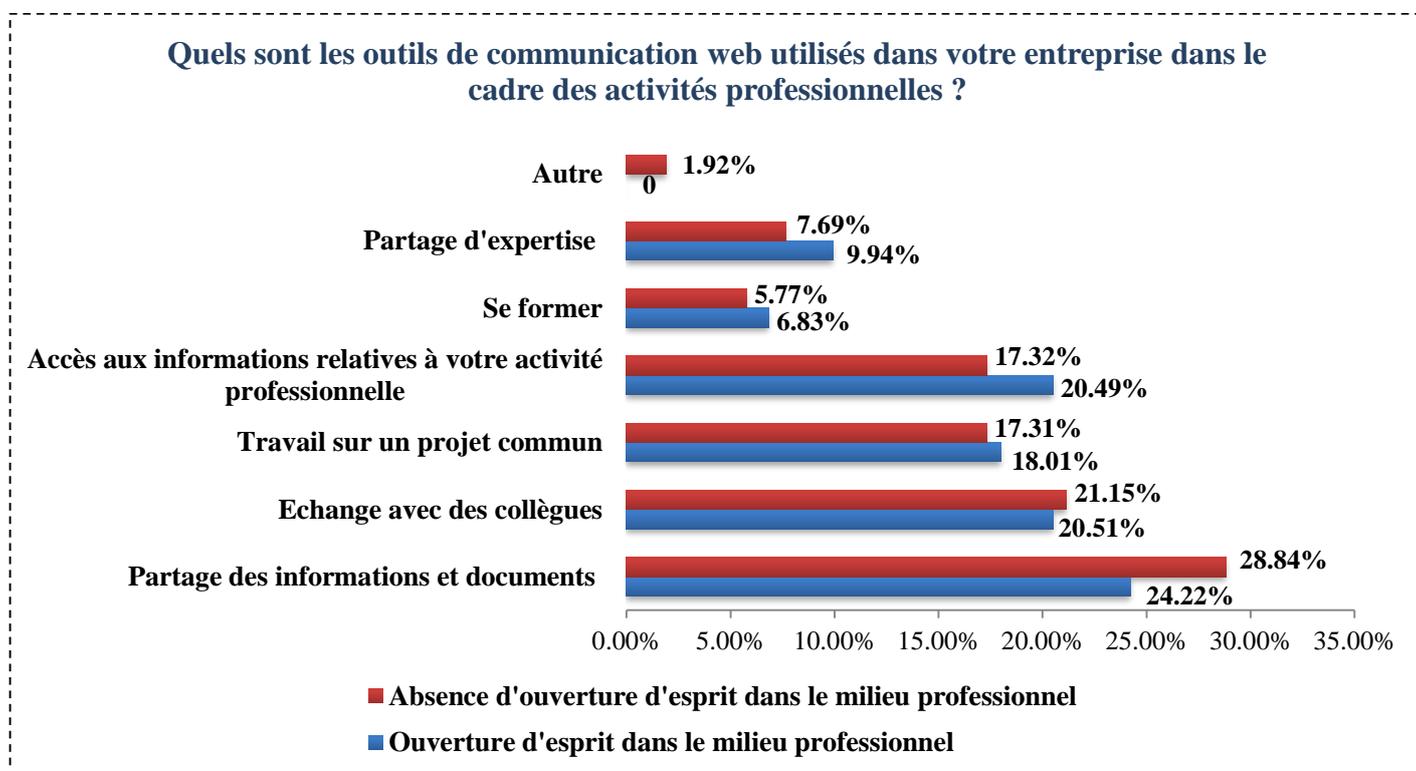
### **3.3. L'ouverture d'esprit et les usages :**

Nous avons vu que la gestion des connaissances est une pratique qui est marquée notamment par le niveau de conscience de la place qu'occupe le savoir organisationnel en tant que capital immatériel. De ce fait, nous avons proposé la notion de l'ouverture d'esprit, qui nous semble la plus descriptive de l'ensemble des valeurs essentielles pour la mise en place d'une politique de gestion du savoir, en liaison avec les différentes modalités d'usage préalablement mentionnées (Figure 12) des outils de collaboration, ceci rentre dans le cadre d'une analyse de l'impact du niveau de conscience sur l'usage des réseaux sociaux en tant que plateformes d'apprentissage.

Dans un premier lieu, nous constatons que les personnes interrogées qui trouvent que leur environnement de travail n'est pas ouvert d'esprit, sont les plus inclinés vers l'usage des outils de communication numérique pour effectuer des tâches ordinaires par rapport aux personnes qui s'inscrivent dans le cas contraire (Figure 17), 28,84% des sujets en question les utilisent pour partager des informations et des documents et 21,15% les utilisent pour échanger avec leurs collègues, alors que parmi ceux qui affirment l'existence d'un esprit ouvert dans leurs entreprises, 24,22% utilisent les outils numérique pour partager un contenu, et 20,51% pour échanger avec leurs collègues.

En revanche, les personnes qui relèvent d'un milieu professionnel marqué par l'ouverture d'esprit tendent le plus à utiliser les outils de communication web pour des fins relatives au partage des connaissances. Il s'agit de 9,94% qui utilisent le web collaboratif de leurs entreprises pour partager leurs expertises, contre 7,69% des personnes qui travaillent dans un environnement où il s'agit d'un esprit fermé. En ce qui concerne l'apprentissage dans le cadre professionnel, l'ouverture d'esprit dans l'environnement de travail motive 6,83% des sujets interrogés, alors que 5,77% parmi ceux qui ne décrivent pas leur milieu de travail comme ouvert d'esprit, optent pour lesdits outils pour des fins d'apprentissage.

En outre, nous remarquons que l'accès aux informations relatives à son activité et plus pratiqué dans les milieux d'esprit ouvert (20,49%), par rapport à la catégorie contraire (17,32%).



**Figure 17 : L'ouverture d'esprit et l'usage des outils de communication web**

Il semble, que l'ouverture d'esprit dans le milieu professionnel, influence la façon avec laquelle les personnes envisagent l'utilisation des outils de communication numérique, en allant au-delà des modalités d'usage traditionnels à d'autres pratiques de transfert du savoir et d'apprentissage professionnel.

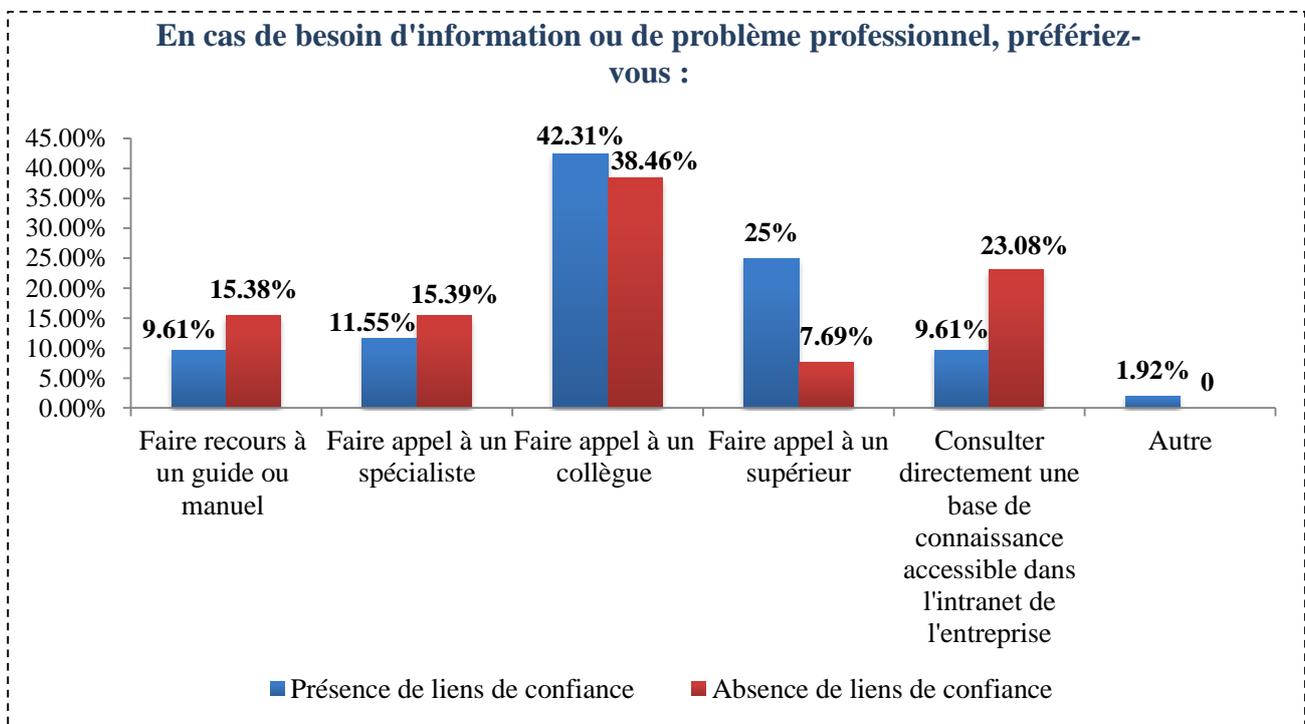
### **3.4. La confiance et les besoins professionnels :**

Dans la question que nous avons traitée précédemment en relation avec les besoins et les problèmes professionnels (Figure 5), nous avons relevé que les sujets interrogés préfèrent le recours aux personnes faisant partie de leur milieu de travail. Dans cette partie, nous souhaitons examiner davantage cette question, en déterminant le lien entre la confiance comme valeur humaine et les rapports de partage du savoir qui peuvent se développer entre les employés.

Il s'agit, d'après nos résultats (Figure 18), d'une valeur qui influence les préférences des sujets interrogés en termes de moyens d'obtention des informations.

Nous constatons que 42,31% des personnes qui travaillent dans un milieu caractérisé par des liens de confiance entre les acteurs, préfèrent faire recours à leurs collègues, ce qui est le cas pour 38,46% des sujets de la catégorie contraire, nous notons le même niveau de différence en ce qui concerne le recours à un supérieur, 25% qui font partie d'un milieu où la confiance fait partie de la politique globale, pourront faire appel à un supérieur, alors que c'est le cas pour seulement 7,69% des personnes dont l'environnement de travail n'est pas marqué par la confiance, en soulignant que le recours à une personne d'un niveau hiérarchique plus élevé dans l'entreprise, pourrait apparaître intimidant et exige ainsi des liens profonds de confiance mutuelle.

Pour ce qui est des bases de connaissance, c'est un moyen plus préféré par les personnes des milieux non marqués par la confiance (23,08%), ce qui est le cas pour seulement 9,61% des sujets de l'autre catégorie. Les mêmes constats sont remarqués en ce qui concerne le recours à un guide ou manuel pratique, ainsi que le recours à un spécialiste, pour ce dernier, des sujets qui relèvent d'un environnement de travail où la confiance n'est pas une valeur reconnue (15,39%) ont plus tendance à faire appel à une personne dont le domaine d'expertise est lié à leur problème, ceci pourrait être lié au fait qu'il s'agit d'une s'agit d'un échange strictement professionnel où la personne appelée à résoudre le problème est en train d'exercer son métier, ce qui ne le rend pas vraiment nécessaire d'avoir des liens de confiance préétablis.



**Figure 18 : La relation entre la confiance et le partage d'expertise**

Il ressort de cette section que l'ensemble des résultats ne font que confirmer les théories des chercheurs qui avaient travaillé sur l'aspect humain du savoir. Nous constatons que chaque activité qui implique un partage ou une réception d'expertise, est conditionnée par un ensemble de valeurs personnelles qui caractérisent les rapports humains et les sentiments des individus dans leurs milieux de travail.

## **Chapitre 3 : Discussion**

L'enquête que nous avons réalisée sur la base des questions de recherche et les hypothèses que nous avons développées, nous a apporté un éclairage sur les pratiques de partage des connaissances dans le milieu professionnel et leurs rapports avec l'usage des réseaux sociaux d'entreprise. Cette étude nous a aidés également à établir les liens entre les conditions humaines d'un milieu de travail et les rapports de partage des connaissances entre les individus.

En plus d'offrir des réponses, ces résultats amènent également à un certain nombre de questionnements. Dans ce chapitre, nous allons revenir à nos hypothèses afin de les vérifier, en soulignant les éléments de connaissance apportés par cette étude et les nouvelles problématiques ramenées à la surface, ceci sera pour le but final de démontrer la place des réseaux sociaux d'entreprise dans le cadre d'une activité de partage des connaissances et les éléments sociaux liés à cette thématique.

### **1. Les pratiques de la gestion des connaissances :**

Nous avons vu que la gestion des connaissances est une activité qui depuis son apparition a été sujette de controverse, mais malgré cela, c'est une activité qui pourrait être effectuée indépendamment du degré de conscience de la valeur du savoir. Dans cette logique, nous avons essayé premièrement de voir si elle fait partie de l'ensemble d'activités professionnelles au sein de l'entreprise et deuxièmement de vérifier si nos sujets interrogés sont familiers avec la notion. Notre hypothèse a été qu'elle est peu reconnue, ce qui a été à l'origine de notre non-utilisation du terme lui-même dans notre questionnaire.

Cette hypothèse, comme nous l'avons vu précédemment, a été infirmée, comme la grande majorité des répondants ont affirmé qu'ils sont familiers avec la notion de la gestion des connaissances. En revanche, une deuxième supposition à ce niveau a été l'existence d'un lien entre le profil académique et le niveau de familiarité avec la gestion des connaissances, une hypothèse qui a été confirmée dans la mesure où c'est une notion intégrée dans certains domaines, ce qui est le cas notamment pour les sciences sociales, contrairement à d'autres spécialités. Il semblerait alors que la notion de la gestion des connaissances, en dépit de sa forte présence, n'est pas encore assez reconnue comme étant une activité exercée dans un contexte professionnel.

Ensuite, nous nous sommes intéressés par les outils de collaboration utilisés dans l'entreprise, dans le but de positionner le partage du savoir par rapport aux stratégies globales de

communication interne, ceci a montré qu'en termes de communication, la rapidité est une condition principale qui met les outils numériques de collaboration en première position comme moyens de communication dans l'entreprise. Un fait qui nous semble pertinent en prenant en considération que la première étape afin d'établir une stratégie de gestion des connaissances et de préciser tout d'abord les moyens qui auront le plus grand potentiel d'être utilisés comme plateformes de partage de savoir, dans ce cas il s'agit effectivement du web collaboratif.

De surcroît, Nous avons essayé de mesurer le degré de conscience à l'égard de la mutualité du partage des connaissances, en comparant la pratique de partager un savoir-faire et celle d'apprendre une nouvelle connaissance dans un milieu professionnel, nous avons relevé que malgré le haut niveau de conscience de l'importance du partage et de l'apprentissage professionnel, il y a une légère différence entre la façon dont les deux sont aperçus, comme il semble que l'apprentissage est considéré plus important, cette différence pourrait être rattachée à un nombre de facteurs techniques tels que la facilité de la réception par rapport à la transmission, mais également des facteurs personnels parmi lesquels nous citons la croyance que l'activité professionnelle exige un apprentissage sans devoir éventuellement transmettre ce qu'on a appris.

## **2. L'usage des réseaux sociaux d'entreprise comme modes de gestion des connaissances:**

Notre étude d'un nombre d'outils de communication numérique et de collaboration avait comme objectif principal d'illustrer l'apport des réseaux sociaux d'entreprise dans le cadre d'une démarche de gestion des connaissances organisationnelles. Nos questionnements portaient à la fois sur l'usage des outils traditionnels de collaboration, des outils de partage de contenu et ceux conçus pour la communication et la collaboration, dans une approche globale qui regroupe un ensemble de pratiques conscientes et inconscientes vis-à-vis aux technologies du web 2.0. À ce niveau, nous avons comme hypothèse l'existence d'une interdépendance entre la transmission du savoir et l'usage des réseaux sociaux d'entreprise.

Les résultats ont démontré dans un premier lieu, que les réseaux sociaux internes ont une place importante en tant qu'outils de collaboration numérique dans l'entreprise, certes, nous ne pouvons pas nier la présence d'une assez forte concurrence de la part des autres outils numériques, qui jouent également un rôle non négligeable en termes de facilitation d'échange et instantanéité de partage. Il semble ainsi que l'aspect de nouveauté des RSE pourrait être à

l'origine de leur écrasement par les technologies du web 2.0 qui sont apparues bien avant, nous dirions également que la présence des autres outils revient à certaines fonctionnalités assez essentielles pour l'entreprise et qui ne sont pas trouvées dans les RSE, une théorie avec une faible probabilité, vu le haut degré d'avancement des réseaux sociaux internes, qui sont spécialement conçus pour répondre à des objectifs spécifiques de partage et de collaboration.

Nous pouvons donc supposer, dans les deux cas, que c'est seulement question de temps pour que les RSE deviennent plus dominants en tant qu'outils de collaboration, de communication, d'échange et de partage de contenu, en soulignant que malgré leur apparition relativement récente, ils sont déjà les plus utilisés dans ce contexte.

Dans un second lieu, nous avons relevé que les technologies de collaboration sont largement préférées par rapport aux autres modes de communication, ce qui renvoie à la préférence du transfert rapide et instantané de l'information. Il semblerait que dans un monde dynamique, la tendance est d'opter de plus en plus pour des outils qui offrent la rapidité, pour les réseaux sociaux d'entreprise, ceci pourrait dire qu'ils seraient bientôt l'outil le plus utilisé pour des fins de communication professionnelle.

Finalement, nos résultats ont démontré que le partage d'expertise et l'apprentissage dans un contexte professionnel, sont deux activités qui sont effectivement réalisées à travers des outils de communication numérique, bien qu'elles n'aient pas été réalisées assez fréquemment par rapport aux autres modalités d'usage, néanmoins, leur présence ne devrait pas être inaperçue. Ainsi, nous pourrions affirmer que l'existence d'une relation entre la gestion des connaissances et les réseaux sociaux n'est pas un mythe, comme il s'agit d'un lien qui est déjà assez suffisamment établi.

En ce qui concerne le faible taux d'usage, nous ne pourrions pas dire qu'il relève d'une inconscience de l'importance de la gestion des connaissances, alors que nos résultats ont montré le contraire, mais nous dirions que c'est une question de priorités, plaçant le partage et le transfert du savoir derrière un nombre d'usages qui pourraient sembler plus urgents ou même plus importantes. Il semble donc, que malgré le niveau élevé de conscience à l'égard de la gestion du savoir, son importance n'est pas tout à fait reconnue comme étant une activité assez essentielle que les autres activités professionnelles.

### **3. La dimension sociale du savoir organisationnel :**

Nous nous sommes basés dans notre travail sur la connaissance dans sa représentation sociale dans l'entreprise, ce qui a influencé notre traitement des réseaux sociaux d'entreprise en

regroupant leurs aspects techniques ainsi que l'ensemble des qualités humaines qui conditionnent et sont également conditionnées par leur usage. À ce niveau, les résultats de notre enquête ont été porteurs de constats, dans la mesure où ils nous ont donnés un regard sur des liens souvent négligés.

Premièrement, l'étude comparative entre les personnes qui font partie d'un milieu professionnel caractérisé par la présence de la motivation, et ceux qui décrivent leur environnement de travail contrairement, a été réalisée en relation avec l'apprentissage en tant qu'une pratique exercée dans un cadre professionnel, nous nous sommes basés sur le caractère délicat de l'apprentissage qui le rend un acte originaire en grande partie d'une volonté personnelle d'arriver à un objectif particulier, dans une approche d'enrichissement des connaissances et de développement personnel et professionnel. Notre étude a démontré une différence entre la façon avec laquelle est aperçu l'apprentissage professionnel par les personnes motivées et celle des moins motivées dans leur environnement de travail. Il semble que la volonté d'apprendre de nouvelles connaissances pourrait être développée grâce à la motivation, de ce fait, nous dirions que ceci revient à un désir d'apprendre qui existe chez chaque individu, mais qui ne pourrait être éveillé que pour de bonnes raisons, et dans les bonnes conditions, en soulignant que le savoir, contrairement aux autres formes de contenu, est partagé conformément aux conditions extérieures, qui dans ce cas, sont représentées par la valorisation professionnelle qui permettrait aux employés de développer un lien personnel avec leur fonction et leur entourage.

Deuxièmement, nous avons suivi une méthode similaire pour déterminer la relation entre la reconnaissance et le partage des connaissances, la liaison de ces deux aspects en particulier a été basée sur le besoin humain de reconnaissance et le lien entre le partage et la réalisation des objectifs, qu'ils soient la transmission d'un contenu ou l'échange d'une information ou d'avis, pour la connaissance, l'objectif serait de transférer un savoir-faire ou des expertises dans le contexte d'un acte volontaire de partage des connaissances. Il s'est avéré qu'on pourrait être plus motivé à partager ses connaissances quand cet acte est reconnu et valorisé dans le cadre professionnel. Nous dirions alors que dans le milieu de travail, sensibiliser les acteurs de la valeur ajoutée qu'ils pourraient apporter à l'entreprise par le simple acte de partager leur savoir-faire organisationnel et du fait qu'il s'agit d'une contribution à la productivité de l'organisation et d'un accomplissement professionnel, pourrait influencer positivement la fréquence avec laquelle le savoir est transféré et transmis, en donnant aux employés un sentiment d'estime et de valorisation des efforts.

Troisièmement, nous avons étudié les différentes modalités d'usage des technologies collaboratives au sein de l'entreprise, en proposant la notion d'ouverture d'esprit, qui renvoie à un ensemble de valeurs marquées par l'adaptation aux nouvelles tendances et la motivation de se développer et d'apprendre. Les résultats ont montré que l'usage des technologies de collaboration en tant qu'outils de gestion des connaissances diffère d'un usage pour des tâches professionnelles ordinaires, dans la mesure où c'est une activité qui demande une ouverture au partage et d'apprentissage professionnel. En prenant en considération les résultats que nous avons obtenus par rapport à la relation entre l'usage des réseaux sociaux d'entreprise et la gestion des connaissances, nous dirions que les RSE seraient les outils les plus qualifiés pour gérer des connaissances organisationnelles, grâce à leur caractère non formel et la créativité qui leurs caractérise en tant que modes de communication.

Enfin, en se basant sur notre travail de recherche sur les connaissances implicites et les aspects sociaux qui influencent leur partage, nous avons tenté de démontrer l'impact des liens de confiance sur le partage des connaissances, afin de vérifier si les rapports individuels pourront déterminer les modalités de partage, il s'est avéré ainsi, que la confiance est un élément qui fait une grande différence dans la façon avec lesquelles on envisage la partage, une réalité qui ne fait que renforcer nos arguments en faveur de l'usage du web collaboratif, qui représente un environnement virtuel transparent, basé sur le principe des relations humaines et de *camaraderie*, et qui par conséquent minimise le risque de limiter le partage du savoir à cause de manque de confiance ou de convivialité.

En somme, il faudrait préciser que dans le cadre de ce travail, le but n'a pas été d'analyser les conditions qui entourent le rapport entre la gestion des connaissances avec chaque qualité humaine et aspect social, mais de montrer qu'il existe effectivement une forte interdépendance entre les modalités de partage des connaissances et les conditions humaines et sociales.

Par ailleurs, les pratiques de partage du savoir qui semblent influencées par les conditions de travail et la nature des rapports humains, poseraient un défi aux entreprises dans leurs globalités, ainsi que les acteurs qui sont directement concernés par cette question, il s'agit d'un aspect qui pourrait influencer les métiers et les processus au sein de l'organisme. Nous avons cité précédemment le professionnel de l'information et de la communication dans le cadre d'un métier lié étroitement avec le partage des connaissances, ce lien impliquerait donc la prise en conscience des déterminants cités ci-dessus, allant des préférences en termes de

modes de collaboration, en passant par l'usage du web 2.0 jusqu'aux déterminants sociaux, nous pourrions dire alors que l'évolution des modes de partage des connaissances pourrait constituer un point de développement pour les professionnels en informations et de communication, qui ont pu depuis longtemps, faire face aux enjeux qui s'imposent avec chaque nouvelle tendance relative à ce métier.

## Conclusion

Les réseaux sociaux sont aujourd'hui un moyen de communication puissant qui a pu intégrer nos vies quotidiennes d'une manière radicale. Avec des millions de conversations qui se déroulent continuellement, la quantité d'informations circulées à travers les médias sociaux dépasse largement celle échangée dans des interactions en personne. D'un point de vue organisationnel, ce type d'informations issues de la part de chaque acteur, ne renvoie pas seulement à des conversations régulières, mais il s'agit d'un ensemble de connaissances et savoir-faire professionnelles, formant un puzzle complet qui est la vraie richesse de l'entreprise, nous pourrions alors imaginer, les avantages que pourrait représenter l'usage des réseaux sociaux comme outils de gestion des connaissances de l'entreprise.

Cette idée a marqué le point de départ de ce travail, notre objectif a été d'étudier l'impact de l'usage des réseaux sociaux d'entreprise dans la capitalisation du savoir organisationnel, en s'appuyant sur les technologies de web collaboratif en général afin d'élargir notre développement théorique de ces outils technologiques, pour la finalité de montrer que c'est l'aspect non formel et l'instantané de la conversation, qui leur donne leur pouvoir en premier lieu. En rappel, nous avons pris la gestion des connaissances comme étant une activité pratiquée non consciemment, qui repose sur la communication et qui est conditionnée par des rapports humains et sociaux, de ce fait, nous avons supposé que premièrement, il y a une faible conscience de ce qu'est la gestion des connaissances et ce qu'est la valeur réelle du partage du savoir, deuxièmement, qu'il existe une forte interdépendance entre l'usage des réseaux sociaux d'entreprise et le partage des connaissances, dans la mesure où ils ont un large impact sur la transmission du savoir, et troisièmement que les pratiques de partage et de transmission des connaissances à l'aide des outils numériques, sont fortement influencées par les conditions sociales et humaines externes.

Notre enquête a constitué le moyen auquel nous avons fait recours afin de vérifier les hypothèses préalablement citées, à travers la collecte des données liées tout d'abord aux pratiques conscientes et non conscientes de transmission du savoir, qui donnent une idée claire sur l'usage des technologies collaboratives, qui sont également liées aux caractéristiques sociales du milieu professionnel, nous sommes arrivés à des résultats qui ont répondu à notre problématique, mais qui également nous ont conduits vers de nouvelles questionnements.

À travers notre analyse des travaux théoriques, nous avons pu constater que la gestion des connaissances est une activité assez valorisée dans les entreprises, néanmoins, il semblerait

que derrière sa présence, il s'agit d'une perception imprécise qui prend la gestion des connaissances dans un cadre méthodique et formel qui ne correspond pas à la signification réelle de la connaissance comme étant un atout personnel, ceci soulève donc des questions relatives à la mutualité du partage du savoir, et si ce dernier pourrait vraiment être soumis à un système formel de gestion des connaissances. À ce niveau, et en confirmation à notre deuxième hypothèse, notre étude a montré qu'il y a une forte liaison entre la non-formalité du web collaboratif et le niveau de partage et d'apprentissage professionnel, ces outils de collaboration qui ont pu construire leur place dans l'entreprise comme étant des mediums de communication et de partage professionnel, représentent une solution potentielle à un nombre de problèmes toujours envisagés dans les systèmes anciens de gestion des connaissances, notamment en lien avec l'organisation et le stockage et également en lien avec les limites relatives à la difficulté d'extraire des connaissances tacites.

Dans une autre perspective, nos résultats ont pu confirmer notre troisième hypothèse que les conditions sociales et humaines peuvent influencer le partage des connaissances, à travers une étude comparative entre des personnes faisant partie de différents milieux de travail, nous avons pu constater que le partage des connaissances ne pourrait pas être résumé dans des systèmes et processus, mais c'est une forme de communication intrinsèquement liée avec les croyances et les valeurs humaines. Dans ce sens, nous avons pu relever que l'émergence des réseaux sociaux d'entreprise en tant qu'outils de gestion des connaissances revient à la nature de la connaissance elle-même, qui reprend sa valeur et s'enrichit tant qu'il s'agit d'une interaction directe, non réglementée et dans des conditions externes qui favorisent cette activité de partage. Ceci pose donc des enjeux complexes, dans la mesure où ces outils prouvent leur rôle comme outils de gestion des connaissances, la solution est donc là, mais il reste de l'adapter pour devenir non seulement un outil de partage mais également un outil qui permettrait le stockage et l'indexation de ce savoir.

Cette étude quantitative qui visait à vérifier nos hypothèses, nous a aidés à nous rapprocher de notre problématique sous plusieurs angles, la diversité de notre échantillon a présenté un avantage en termes de différents usages et perceptions, néanmoins, nous devons souligner que c'est un travail qui n'a pas été sans obstacles, premièrement, le choix de la méthodologie a constitué au début un défi dans la mesure où la majorité des études réalisées auparavant en lien avec ce sujet optaient pour des méthodes qualitatives, il nous a fallu donc de nous engager dans une nouvelle approche qui implique plusieurs dimensions de recherche et d'analyse, sans faire recours à des références de bases qui auront pu nous aider davantage, en

plus, la deuxième contrainte a été la difficulté d'obtenir des réponses à notre questionnaire. En termes de recherche, il s'agit principalement de la complexité de notre thématique qui renvoie à plusieurs domaines, d'où a été la difficulté de la positionner dans un contexte informationnel, cette complexité exigeait également d'aborder une multitude de fondements théoriques de base, qui ne pourraient pas être tous regroupés et étudiés méthodiquement dans le cadre d'un mémoire de master, le défi a été donc de sélectionner les éléments les plus primordiaux à traiter, ajoutant à cela des contraintes relatives à l'accès à l'information, qui a limité nos options en termes de documents de référence.

En somme, la complexité de notre problématique nous a incité à prendre en compte un nombre de facteurs dont il s'agit premièrement de la connaissance dans sa représentation sociale et humaine, chose qui faisait partie de plusieurs travaux, mais qui demeure moins prise en considération que l'on souhaiterait, nous nous trouvons également devant la nécessité de revenir en arrière jusqu'aux origines du positionnement des technologies de web collaboratif au cœur des entreprises, pour arriver finalement à un métier directement concerné, qui est celui du professionnel de l'information et de la communication, qui en plus des enjeux relatifs à sa place dans l'entreprise en général et sa fonction comme gestionnaire des connaissances, devrait se maintenir par rapport à l'émergence des entreprises 2.0.

Dans ce sens, notre recherche a ouvert la porte vers un nombre de questions, il s'agit tout d'abord de l'usage des réseaux sociaux d'entreprise comme modes de gestion des connaissances, la question est comment intégrer les valeurs humaines dans l'usage des RSE, en tirant profit de leur caractère social et conversationnel ?

Une deuxième question qui nous semble intéressante, est celle du métier du professionnel de l'information et de la communication que nous dirions qu'il est l'acteur le plus concerné par les défis susmentionnés, dans la mesure où sa fonction comme étant gestionnaire des connaissances imposerait qu'il soit directement influencé par les changements des pratiques de partage des connaissances, dans ce contexte, nous poserons la question sur l'influence que pourrait avoir l'usage des RSE sur la place du professionnel de l'info dans l'organisation, si l'adaptation du web collaboratif nécessiterait davantage la maîtrise d'autres compétences, ou si elle donnerait naissance à d'autres fonctions, de plus, si nous prendrons en considération la transversalité du métier du professionnel de l'information et de la communication, nous demanderont comment ce dernier pourrait adapter ses fonctions à l'usage des réseaux sociaux d'entreprise comme modes de gestion des connaissances.

Alors que ce travail arrive à sa fin, notre intérêt par cette problématique resterait toutefois présent. Dans le contexte des nombreuses pistes de recherche auxquelles renvoient cette étude, un travail de thèse serait une opportunité qui permettrait une analyse plus approfondie de ce sujet qui touche à des aspects modernes et prometteuses dans un contexte informationnel. Pour la première année, il serait question d'approfondir davantage notre analyse théorique de ce sujet, en examinant des cas pratiques qui illustrent la problématique en question et également en faisant recours notamment aux travaux réalisés dans le cadre des sciences de l'information et de la communication, chose qui pourrait recentrer notre problématique de recherche par rapport au métier du professionnel de l'information et de la communication, pour arriver finalement à la constitution des hypothèses, qui ouvriront la porte vers de nouvelles problématiques en lien avec les sciences de l'information et de la communication, la gestion des connaissances ainsi que l'usage des réseaux sociaux d'entreprise, chose qui permettrait par la suite de déterminer la méthodologie d'étude envisagée, à travers laquelle nous souhaiterons élargir notre terrain afin d'obtenir des résultats plus généraux, à l'aide d'une collecte et un traitement des données qui serait réalisés en deuxième année, pour arriver finalement à la rédaction de ce travail en troisième année.

# Bibliographie

## Ouvrages :

Garnier, A., & Hervier, G. (2011). *Le réseau social d'entreprise*. Hermes science publ..

Deschamps, C. (2009). *Le nouveau management de l'information: la gestion des connaissances au coeur de l'entreprise 2.0*. FYP éditions.

Hobohm, H. C. (Ed.). (2004). *Knowledge management: Libraries and librarians taking up the challenge* (Vol. 108). Walter de Gruyter.

De Singly, F. (1992). *L'enquête et ses méthodes: Le questionnaire*.

Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*.

## Articles :

Bharati, P., Zhang, W., & Chaudhury, A. (2015). Better knowledge with social media? Exploring the roles of social capital and organizational knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 456-475.

Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.

Kabir, N. (2013). Tacit knowledge, its codification and technological advancement. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(3), 235-243.

Turner, S. P. (2011). Starting with tacit knowledge, ending with Durkheim?. *Studies in History and Philosophy of Science Part A*, 42(3), 472-476.

Bradley, A. J., & McDonald, M. P. (2011). Social media versus knowledge management. *Harvard Business Review*.

Séguin, B. L., & Roumieux, O. (2010). Les Organisations découvrent le (réseau) social. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 47(3), 24-25.

Poinsot, T., Duport, F., Champloix, S., & Japiot, G. (2010). Du collaboratif au social: l'avènement de la conversation. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 47(3), 26-37.

Booto Ekionea, J. P., Fillion, G., Bernard, P., & Plaisent, M. (2010). Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et un avantage concurrentiel soutenu: une analyse par la théorie des ressources. *Revue de l'Université de Moncton*, 41(1), 247-271.

- Kebede, G. (2010). Knowledge management: An information science perspective. *International Journal of Information Management*, 30(5), 416-424.
- Jain, P. (2009). Knowledge management for 21st century information professionals. *Journal of knowledge management practice*, 10(2), 1-12.
- Vilatte, J. C. (2007). Méthodologie de l'enquête par questionnaire. *Laboratoire Culture & Communication Université d'Avignon*.
- Couzinet, V. (2006). Les connaissances au regard des sciences de l'information et de la communication: sens et sujets dans l'inter-discipline. *Semaine de la connaissance*, 26-30.
- Ely, F. (2005). DirCOM & TIC: le DirCMO, quand l'anagramme préfigure la révolution de la fonction... vers l'e-Dircom. *Isdm*, (21), xx.
- Wormell, I. (2004). Skills and competencies required to work with knowledge management. *IFLA publications*, 108, 107-114.
- Filippi, G. B. M. (2002). Le canal de transfert de connaissances. Application aux agoras virtuelles.
- Evans, N., & Easterby-Smith, M. (2001). Three Types of Organizational Knowledge: Implications for the Tacit-Explicit and Knowledge Creation Debates. *organizational learning and knowledge management: New directions, London Ontario, Canada*. Retrieved on January, 16, 2011.
- Collins, H. M. (2001). Tacit knowledge, trust and the Q of sapphire. *Social studies of science*, 31(1), 71-85.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Wei Choo, C. (2000). Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. *Library management*, 21(8), 395-403.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: where did it come from and where will it go?. *Expert systems with applications*, 13(1), 1-14.
- Nicolas, Y. (1996). Genèse de la communication dans l'entreprise moderne. *La communication de la grande entreprise, Revue Entreprise et Histoire*, 11
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1993). Blow up the corporate library. *International Journal of Information Management*, 13(6), 405-412.

### **Travaux académiques :**

Al-Tae, M. L. (2014). *The role of social networking tools in facilitating knowledge management and sharing processes at the UAE municipalities: opportunities and challenges* (Doctoral dissertation, University of Birmingham).

Walsh, J. N. (2010). *A practice-based approach to examining knowledge management repository use* (Doctoral dissertation, Brunel University, School of Information Systems, Computing and Mathematics).

## Table de figures

<b>Figure 1</b> : Tranches d'âge des personnes interrogées.....	52
<b>Figure 2</b> : Situation d'emploi .....	52
<b>Figure 3</b> : Répartition des entreprises selon la taille .....	53
<b>Figure 4</b> : Répartition des outils collaboratifs de l'entreprise .....	56
<b>Figure 5</b> : Les choix en terme de réception directe des connaissances .....	58
<b>Figure 6</b> : Comparaison entre le degré d'importance donnée au partage et la réception des connaissances professionnelles .....	59
<b>Figure 7</b> : La familiarité des répondants avec la notion de gestion des connaissances.....	60
<b>Figure 8</b> : Le lien entre le profil académique et la familiarité avec la notion de gestion des connaissances .....	60
<b>Figure 9</b> : Le nombre d'utilisateurs des RSE.....	61
<b>Figure 10</b> : Répartition des outils de communication numérique dans l'entreprise.....	62
<b>Figure 11</b> : La fréquence d'usage des outils de communication numérique.....	63
<b>Figure 12</b> : Répartition des modalités d'usages des outils de communication numérique .....	64
<b>Figure 13</b> : Le degré d'utilité des outils de communication web.....	65
<b>Figure 14</b> : Le degré d'utilité des RSE.....	65
<b>Figure 15</b> : Le lien entre la motivation dans le milieu professionnel et l'apprentissage.....	67
<b>Figure 16</b> : Le lien entre la reconnaissance des efforts et le partage des connaissances.....	68
<b>Figure 17</b> : L'ouverture d'esprit et l'usage des outils de communication web .....	70
<b>Figure 18</b> : La relation entre la confiance et le partage d'expertise .....	71

## Table des annexes

<b>Annexe 1</b> : Questionnaire (Français) .....	87
<b>Annexe 2</b> : Questionnaire (Anglais) .....	92
<b>Annexe 3</b> : Compte rendu des réponses.....	97

# Annexe 1

## Questionnaire (Français)

### Le rôle des RSE dans la gestion des connaissances organisationnelles

Je m'appelle Amal Sounaine, je suis étudiante en Master II Recherches et Etudes et Information - Communication à l'Université Grenoble Alpes.

Dans le cadre de mon mémoire de Master qui porte sur le rôle des réseaux sociaux d'entreprise dans la gestion des connaissances organisationnelles, j'ai élaboré un questionnaire afin d'étudier l'usage des réseaux sociaux dans les entreprises et leur impact sur le partage des savoir-faire entre les employés.

Pour ce faire, je vous prie de bien vouloir consacrer quelques minutes de votre temps précieux pour répondre aux questions suivantes.

Votre participation est anonyme.

Si vous avez des questions à propos de cette étude, n'hésitez pas à me contacter : [amalsounaine@gmail.com](mailto:amalsounaine@gmail.com)

Je compte sur votre collaboration et je vous remercie d'avance.

#### Situation d'emploi:

1. **Etes-vous actuellement employé(e) par une entreprise (en tant qu'employé ou stagiaire) ? \***

\* Si non, veuillez continuer à la page suivante.

Oui

Non

2. **Si oui, utilisez vous un outil de communication web dans votre activité professionnelle (Réseau social, Intranet..etc) ?**

Oui

Non

3. **Avez-vous été employé(e) par une entreprise dans le passé (en tant qu'employé ou stagiaire) ? \***

Oui

Non

**4. Avez-vous utilisé un outil de communication web dans votre activité professionnelle (Réseau social, Intranet...etc) ? \***

- Oui  
 Non



Message affiché aux personnes qui ont travaillé dans une entreprise dans le passé :

*Étant donné que vous avez travaillé dans une entreprise dans le passé, vos réponses aux questions suivantes sont basées sur votre expérience antérieure*

**La gestion des connaissances de l'entreprise:**

**5. Quels moyens utilisez-vous pour communiquer avec vos collègues ? \***

- Le web collaboratif de votre entreprise (RSE, Intranet, messagerie instantanée...)  
 Le courriel  
 Le téléphone fixe  
 Les lettres manuscrites ou imprimées  
 Autre: .....

**6. Dans quelle mesure est-t-il important pour vous de : \***

	Pas du tout important	Moyennement important	Très important
<b>Partager vos expertises avec vos collègues et les nouveaux employés</b>			
<b>Apprendre de nouvelles connaissances de vos collègues et vos anciens</b>			

**7. En cas de besoin d'information ou de problème professionnel, préféreriez vous : \***

- Faire recours à un guide ou manuel professionnel  
 Faire appel à un spécialiste  
 Faire appel à un collègue  
 Faire appel à un supérieur  
 Consulter directement une base de connaissance accessible dans l'intranet de l'entreprise  
 Autre: .....

## L'apport des RSE :

### 8. Utilisez-vous un réseau social d'entreprise\* dans votre milieu de travail ? \*

\* Un réseau social regroupant les membres d'une organisation et qui a pour objectif de favoriser la collaboration, le travail en équipe, l'entraide, l'échange, le partage et la communication horizontale (...) inspiré d'une part des réseaux sociaux existants sur la toile tels que Facebook, Twitter, LinkedIn & consorts. Source : Tulipemedia

- Oui  
 Non

### 9. Quels sont les outils de communication web utilisés dans votre entreprise dans le cadre des activités professionnelles ? \*

- Cloud computing  
 Blogs  
 Wikis  
 Fil d'information ou mur personnel  
 Flux RSS  
 Un réseau social interne (Yammer, Chatter, IBM Lotus Connections, Yoolink..etc)  
 Un réseau social externe (Facebook, LinkedIn, Twitter..etc)  
 Autre : .....

### 10. Veuillez indiquer les raisons pour lesquelles vous utilisez des outils de communication web dans votre activité professionnelle : \*

- Partage des informations et documents  
 Echange avec des collègues  
 Travail sur un projet commun  
 Accès aux informations relatives à votre activité professionnelle  
 Se former  
 Partage d'expertise  
 Autre : .....

### 11. A quelle fréquence utilisez-vous ces outils ? \*

	1	2	3	
Jamais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Souvent

### 12. Selon vous, quel est le degré d'utilité des outils de communication web au niveau de partage et de collaboration ? \*

	1	2	3	
Pas du tout utiles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Très utiles

13. Si vous n'utilisez pas les outils de communication web de votre entreprise, veuillez indiquer la raison :

.....  
.....  
.....  
.....

## **Environnement de travail**

14. Veuillez indiquer si les propositions suivantes caractérisent votre milieu de travail : \*

	Oui	Non
La motivation des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les liens de confiance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'ouverture d'esprit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La reconnaissance des efforts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Êtes-vous familier(e) avec la notion de la gestion des connaissances ? \*

\* Si non, veuillez continuer à la page suivante.

- Oui  
 Non

16. Si oui, pensez-vous que l'utilisation d'un réseau social d'entreprise pourra améliorer la gestion des connaissances (Partage d'expertise, apprentissage professionnel) ?

- Oui  
 Moyennement  
 Non

## **À propos de l'entreprise:**

17. Quelle est votre profession? \*

.....

18. Quelle est votre fonction principale dans l'entreprise? \*

.....

19. Votre entreprise est une : \*

- TPE (<10 salariés)  
 PME (entre 10 et 249 salariés)  
 Entreprises de taille intermédiaire (entre 250 et 4 999 salariés)  
 Grande entreprise (> 5 000 salariés)

**20. Quelle est l'activité de votre entreprise ? \***

.....

**21. Où est située l'entreprise ? \***

.....

**À propos de vous:**

**22. Vous êtes ? \***

Homme

Femme

**23. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ? \***

Entre 20 et 25 ans

Entre 26 et 30 ans

Entre 31 et 35 ans

Entre 36 et 40 ans

Plus de 40 ans

**24. Veuillez indiquer votre profil académique : \***

Sciences sociales

Droit

Economie

Informatique

Autre: .....

**Annexe 2**  
Questionnaire (Anglais)

**The role of ESN in organizational knowledge  
management**

My name is Amal Sounaine, a second year Master's student in Information and Communication Research at the University of Grenoble Alpes.

For my master's thesis, which addresses the role of Enterprise Social Networking as a Knowledge Management tool in companies, I am doing a study whose aim is to determine the possible impact of Enterprise Social Networking on Knowledge sharing among employees.

I also take into consideration the human and social dimension of knowledge and how its sharing can be enhanced using a tool that is equally social and collective.

Therefore I have established this questionnaire that asks a series of questions related to the aforementioned subject. I would be extremely grateful if you could take out some time and complete the same.

Your participation will be anonymous.

If you have any questions about this survey, please contact me: [amalsounaine@gmail.com](mailto:amalsounaine@gmail.com)

Thank you.

**Employment status:**

**1. Are you currently employed by a company (either as an employee or as an intern)? \***

\* If no, please proceed to the following section.

Yes

No

**2. If yes, do you use a web communication tool in your work activity? (Social network, intranet...etc)**

Yes

No

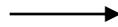
**3. Have you been employed by a company in the past (either as an employee or as an intern)? \***

Yes

No

4. Have you used a web communication tool in your work activity? (Social network, intranet...etc) ?\*

- Yes
- No



Message affiché aux personnes qui ont travaillé dans une entreprise dans le passé :

*Since you have worked in a company in the past, your answers to the following questions are based on your previous experience*

**Enterprise knowledge management:**

5. Which of the following tools do you use to communicate with your co workers? \*

- Online collaboratif tools (ESN, Intranet, instant messaging...)
- E-mail
- A landline telephone
- Written or printed business letters
- Other : .....

6. How important it is to you to : \*

	Not at all important	Mildly important	Highly important
<b>Share your experience with your coworkers and newcomers</b>			
<b>Learn new things related to your work from your coworkers or superiors</b>			

7. In case you need work related information or have a work related problem, you prefer to : \*

- Search in a professional manual or company guide
- Ask a professional (Expert in the field related to your problem or question)
- Ask a co worker
- Ask a superior
- Search directly in a database accessible through the company's *Intranet*
- Other: .....

## **Enterprise social networking :**

### **8. Do you use an Enterprise Social Network\* in your workplace? \***

\* Enterprise social networking (ESN) refers to the way an organization uses social media, social networking and similar technologies to connect to a broad range of business purposes, activities and processes. Source : Techopedia

Yes

No

### **9. Which web communication tools are used in your company in the context of professional activities? \***

- Cloud computing
- Blogs
- Wikis
- Newsfeed or personal web page
- RSS feeds
- Internal social network (Yammer, Chatter, IBM Lotus Connections, Yoolink, etc..)
- External social network (Facebook, LinkedIn, Twitter..etc)
- Other : .....

### **10. Please indicate the reasons why you use web communication tools in your professional activities : \***

- To share information and documents
- To exchange with your co workers
- To work on a group/common project
- To access information related to your work activity
- To learn
- To share your experience
- Other : .....

### **11. How often do you use the web communication tools in your company? \***

	1	2	3	
Never	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	All the time

### **12. According to you, how useful are said tools when it comes to collaboration and sharing inside the work place? \***

	1	2	3	
Not at all useful	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extremely useful

13. If you don't often use the enterprise social network or web communication tool provided in your company, what is the main reason?

.....  
.....  
.....  
.....

**Work environnement**

14. For each of the following suggestions, please indicate whether or not they apply for the work environment inside your company : \*

	Yes	No
Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confidence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Open-mindedness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recognition of employees efforts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Are you familiar with the notion of knowledge management? \*

\* If no, please continue to the following section.

Yes  
 No

16. If yes, would you say that your company's social network enhances knowledge management (sharing of experience and professional learning)?

Yes  
 Fairly  
 No

**About the company :**

17. What is your profession? \*

.....

18. What is your mission in the company ? \*

.....

19. Your company is : \*

VSE (<10 employees)  
 SME (10-249 employees)

Middle-market company (250-4999 employees)

Large enterprise (> 5000 employees)

**20. What is the business activity of your company?\***

.....

**21. Where is the company located? \***

.....

### **About you:**

**22. You are?\***

Male

Female

**23. What is your age ?\***

20-25 years old

26-30 years old

31-35 years old

36-40 years old

40 years old or older

**24. What is your academic background? \***

Social Sciences

Law

Economy

Computer science

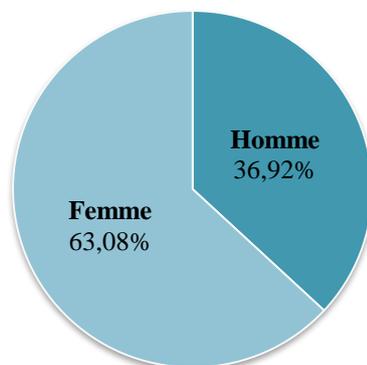
Autre: .....

## Annexe 3

### Compte rendu des réponses

Cette partie est consacrée à la présentation des données non figurées dans la partie d'analyse

#### 1. Sexe des personnes interrogées :



#### 2. Liste des professions des interrogés :

- Etudiant-Chercheur
- Doctorant
- Ingénieur
- Ingénieur R&D Logiciel
- Ingénieur Télécom Senior
- Ingénieur informaticien
- Conseiller voyages (Tourisme)
- Conseiller financier
- Gestionnaire de vente
- Avocat
- Assistant de recherche
- Médecin-Psychiatre
- Stagiaire en marketing
- Assistant ingénieur d'affaires
- Responsable marketing et communication
- Assistante communication
- Documentaliste-Veilleur
- Audit interne
- Ingénieur en CAO
- Chargée d'étude et d'analyse
- Consulting et formation
- Chargée d'étude et d'analyse
- Ingénieur éclairagiste
- Records manager
- Ingénieur en industries agroalimentaires
- Responsable communication
- Assistant ingénieur
- Opticienne
- Chargé des supports de communication
- Veilleur
- Chargé du centre de documentation
- Assistant ingénieur

- Auditrice
- Administrateur
- Chargé de clientèle
- Chef de réception
- Directeur technique

### 3. Liste des fonctions des interrogés :

- Service à la clientèle
- Télévente
- Développement des ventes à l'import ou à l'export
- Audit et appréciation du contrôle interne
- Recherche et développement industriel
- Stagiaire de recherche
- Développement de logiciel
- Communication externe
- Stagiaire chargée de projet numérique
- Assistant ingénieur
- Assistante communication
- Documentaliste-Veilleur
- Chargée d'étude et d'analyse
- Chef d'équipe dans le cadre de projets de gestion des archives
- Responsable de laboratoire
- Gérante
- Archiviste
- Stagiaire consultante IT
- Stagiaire chargée de communication
- Stagiaire chargée de projet numérique

### 4. Liste des activités des entreprises :

- Recherche académique
- Gouvernement
- Négocier de métaux
- E-commerce
- Commercialisation du pétrole et du gaz
- Sécurité sociale
- Services et technologie
- Développement et commercialisation d'un outil de gestion de l'expertise technique des entreprises
- Tourisme
- Urbanisme
- Economie
- Équipement automobile
- Santé et service social
- Etude et analyse de marché
- Services web
- Mairie

- Communication globale et digitale
- Expert comptable
- Eaux embouteillées
- Conception de bâtiment durables
- Secteur bancaire
- Hôtellerie
- Intégration de solution informatique

## 5. Liste des villes et des pays :

Liste des pays et des villes où sont situées les entreprises de nos sujets interrogés :

- ❖ **France** : Grenoble, Paris, Loire Atlantique, Mâcon en Saône-et-Loire, Drôme, Tours, Orléans, Lyon, Meylan, Bidart
- ❖ **Espagne** : Barcelone
- ❖ **Maroc** : Rabat, Casablanca, Tanger, Témara, Oulmes
- ❖ **Émirats arabes unis** : Dubaï
- ❖ **Etats Unis** : Pittsburgh (Pennsylvanie)
- ❖ **Inde** : Pune
- ❖ **Pérou** : Lima
- ❖ **Canada**
- ❖ **Liban**
- ❖ **Allemagne**
- ❖ **Mexique**
- ❖ **Ukraine**