

---

# Les conditions d'émergence et d'accélération des réseaux sociaux numériques d'entreprises : le cas du groupe d'assurances MMA

Nathalie MONTARGOT<sup>1</sup>

Jean-Yves DUYCK<sup>2</sup>

## Résumé

Les réseaux sociaux numériques d'entreprise permettent à des acteurs, le plus souvent dispersés géographiquement, de gagner en performance collaborative (Nonaka, 2007 ; Agterberg et al., 2010). Un réseau de ce type met au défi les hiérarchies existantes et un système de travail fondé sur la spécialisation des activités (Poinsot et al., 2010), en autorisant de nouvelles circulations d'informations horizontales, transversales, ascendantes ou descendantes (Poncier, 2012). L'objet de ce travail consiste à voir dans quelle mesure ces réseaux contribuent à améliorer la fluidité des échanges et quels sont les éventuels freins limitant les usages collaboratifs. Dans un premier temps, une revue de littérature basée sur la théorie des réseaux et les spécificités des réseaux numériques de pratiques est présentée. Une étude de cas qualitative se concentre ensuite sur la globalité d'une expérimentation, portant sur le travail collaboratif, au sein du groupe d'assurances MMA, entre 2007 et 2014. Les résultats montrent que la structuration de la démarche s'est centrée autour de la viralité et du volontariat, dans une optique expérimentale et exploratoire. Si l'expérience a permis de faire émerger des communautés de travail et le partage de « bonnes pratiques », des résistances ont été constatées en interne. La discussion analytique et prescriptive permet

---

1 Nathalie MONTARGOT : Professeur associé, Groupe Sup de Co La Rochelle, CEREGE Poitiers, Chaire ESSEC du changement - montargotn@esc-larochelle.fr

2 Jean-Yves DUYCK : Professeur Emérite, Invité Université Saint Esprit de Kaslik, Liban - jyduyck@gmail.com

de formuler des recommandations favorisant l'essor et le développement des réseaux sociaux numériques d'entreprise.

## Abstract

Digital social networking companies allow actors, most of the time scattered geographically, to gain in collaborative performance (Nonaka, 2007 ; Agterberg et al., 2010). These networks challenges the existing hierarchies and the system of work based on the specialization of the activities (Poinsot et al., 2010), by authorizing new traffic of horizontal, transverse, ascending or downward information (Poncier, 2012). The object of this research consists in seeing to what extent they contributes to improve the fluidity of the exchanges and which are the possible brakes limiting the collaborative uses. At first, a review of literature based on the theory of networks and specificities of the digital networks of practices is presented. A qualitative case study focuses then on the global nature of an experiment, concerning the collaborative work, within the group of insurances MMA, between 2007 and 2014. The results show that the structuring of the approach has been focused on virality and volunteering, through experimental and exploratory perspectives. If this experience has led to the emergence of the working communities and sharing of "best practices", resistances were found internally. The analytical and prescriptive focus allows formulating recommendations to favor the growth and development of these networks.

Les réseaux sociaux numériques d'entreprise (désormais RSNE) constituent un espace de conversation et de relation basés sur les nouvelles technologies. Reprenant des fonctionnalités grand public, ils offrent de nouvelles perspectives de collaboration en entreprise (Richter et Riemer, 2013). Les trois quarts des firmes du CAC 40 s'en servent actuellement pour faire collaborer des acteurs internes, dispersés et souvent sans liens directs (Balmi et Oussi, 2009 ; Monneuse, 2014). C'est le cas par exemple de la Compagnie Air France, avec ses 52 000 collaborateurs, qui encourage « *le partage d'expériences entre les pilotes instructeurs en vue d'améliorer la réactivité et la qualité des formations réalisées* »<sup>3</sup>. Disponibles sur tout type d'équipement (ordinateur, smartphone ou tablette), les RSNE offrent de nouveaux usages collaboratifs (meilleure réactivité avec les clients, constitution de communautés de métier, travail en mode projet). Ils apportent également à chaque collaborateur des informations personnalisées, en rapport avec ses besoins et intérêts propres. En matière de performance du travail collaboratif, les attentes organisationnelles sont fortes (Becker, 2001 ; Nonaka, 2007 ; Agterberg et al., 2010). La mondialisation des

3 <http://www.journaldunet.com/solutions/reseau-social-d-entreprise/etude-2014-reseau-social-d-entreprise-lecko.shtml>, non repris en bibliographie.

échanges (Nohria et Berkely, 1994 ; Dyer et Singh, 1999), les nouvelles technologies de l'information et la décentralisation des décisions (Barney, 1999) rendent en effet l'augmentation de l'efficacité organisationnelle, la création de valeur (Teigland et Wasko, 2005) et le renforcement du sentiment d'appartenance centraux.

Différentes catégories et types d'usage sont recensés. Pour Thelwall (2009), il existe trois catégories de RSNE : les réseaux de socialisation, qui permettent les échanges entre membres se connaissant déjà, ceux de réseautage, générant de nouveaux liens sociaux, et ceux de navigation, qui fournissent aux utilisateurs des informations ou des ressources. Marouf (2011 : 94) distingue pour sa part, trois principaux usages liés aux RSNE. Ceux relatifs à l'identité de l'individu (avec des profils enrichis), ceux centrés sur le contenu (photos, films, image, musique etc.) et enfin ceux orientés vers le travail collaboratif (plateforme dédiée permettant le partage de documents, d'agendas, les forums de discussion, de gestion de projets). Ces nouveaux usages instantanés d'échanges amènent à investiguer « *la contradiction entre un besoin vital d'augmentation de la vitesse de manœuvre stratégique pour rester dans la compétition et l'inertie de l'organisation* » (Besson, 2007 : 1). Un RSNE met effectivement au défi les hiérarchies existantes et un système de travail fondé sur la spécialisation des activités (Baret et al., 2006 ; Poinso et al., 2010). Il autorise de nouvelles circulations d'informations horizontales, transversales, ascendantes ou descendantes (Castells, 1998 ; Poncier, 2012) et bouleverse « *les schémas classiques d'organisations, les modes de production, le travail, le rapport au savoir et à la connaissance, l'expression démocratique, les liens sociaux* » (Commissariat général à la stratégie et à la prospective, 2013)<sup>4</sup>. Le passage d'une production d'informations cloisonnée descendante, à une production diffuse, multiple et partagée, conduit à analyser les leviers organisationnels qui favorisent l'émergence et le développement des RSNE. Les questions auxquelles ce travail se propose de répondre, peuvent être formulées de la manière suivante : dans quelle mesure les RSNE contribuent-ils à améliorer la fluidité des échanges, conséquence de la dispersion des acteurs ? Quels sont les conditions nécessaires à leur émergence et déploiement ? Quels éventuels freins limitant les usages collaboratifs convient-il de lever ?

Pour explorer ces questions, une revue de littérature est dressée, prenant appui sur la théorie des réseaux, les spécificités des RSNE et leur appropriation par les acteurs (1). L'étude de cas porte sur le bilan, tiré à la fin d'une expérimentation de travail collaboratif menée entre 2007 et 2014, par le groupe d'assurances MMA. La présentation du groupe, la justification de son choix, ainsi que la méthodologie utilisée seront exposées dans la deuxième partie (2). Enfin, les résultats (3) serviront de base à une discussion analytique et prescriptive (4).

---

<sup>4</sup> [http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/presentation\\_cgsp\\_28\\_juin\\_2013\\_v4.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/presentation_cgsp_28_juin_2013_v4.pdf), non repris en bibliographie.

## 1. Théorie des réseaux et spécificités des réseaux virtuels de pratiques

La corrélation entre connaissance individuelle et collective rend centraux les flux continus d'informations (Bhatt, 2002). L'organisation se doit donc simultanément de favoriser une culture collaborative, qui réduise l'incertitude liée à l'accès à la connaissance, et suscite l'adhésion des collaborateurs et managers. Pour mieux comprendre les enjeux du travail collaboratif, il est nécessaire de cerner les contours de la théorie des réseaux (1.1.) avant de recenser dans la littérature les avantages et points critiques liés aux RSNE (1.2.), ainsi que l'appropriation des nouvelles compétences organisationnelles liées à leur déploiement (1.3.).

### 1.1. Théorie des réseaux, nature des liens et distance sociale

La théorie des réseaux traduit les relations sociales en termes de nœuds et de liens. Les nœuds représentent les individus, et les liens leurs relations. La force d'un lien se caractérise par une combinaison incluant : la quantité de temps, l'intensité émotionnelle et affective, la confiance et la transitivité de la relation. Réduire la distance sociale constitue l'élément central des travaux de Granovetter (1973). Axés principalement sur une mise en relation, les réseaux sociaux sont composés de liens forts et faibles. Les premiers, basés sur « *la transitivité de la relation, c'est-à-dire que les amis de mes amis sont bien mes amis* » (Prud'homme et Bournois, 2009, p. 138) s'avèrent primaires et directs. Les seconds, qui sont dits faibles (au sens de faiblement intenses, affectifs et exclusifs) permettent à la fois de relier des individus socialement éloignés (Lin, 1999) et de fournir accès à de nouvelles sources d'informations. Dans les réseaux, des trous structuraux peuvent apparaître entre sous-groupes (Burt, 2005). Ils rendent alors étanches leur communication. Dans ce cas, des intermédiaires s'avèrent utiles pour créer un pont relationnel et créer des liens entre individus non connectés (Granovetter, 1973). Burt (2005) propose d'augmenter les liens faibles lors d'échanges d'informations, afin d'éviter une trop forte fermeture du réseau, qui conduirait à des trous structuraux. Dans ce cas, il serait intéressant que l'acteur se pose en intermédiaire entre ces contacts non redondants, en étant ainsi « *une sorte de pont, un point de passage obligé entre deux contacts qui sont, ou ont eux-mêmes, des accès à des ressources différentes* » (Baret et al., 2006 : 95). L'opportunité de combler les trous structuraux, s'avère donc « *un levier puissant pour tirer parti des synergies potentielles et dormantes au sein des entreprises* » (Prud'homme et Bournois, 2009 : 138).

### 1.2. Les avantages et points critiques d'un déploiement de RSNE

Pour Autissier et Moutot (2015 : 150), les RSNE « décloisonnent l'information » en reprenant la plupart des fonctionnalités des réseaux sociaux grand public,

## Les conditions d'émergence et d'accélération des réseaux sociaux numériques d'entreprises

« comme les fiches profils (plus renseignées que les annuaires d'entreprise), les flux d'activités, le microblogage, les groupes ou communautés, les discussions (privées ou publiques), la gestion des droits d'accès, le partage de documents, les tags ou mots clefs, etc. » (Portela, 2012 : 35). La littérature montre que la révolution numérique a généralisé l'info-télécommunication (couplage de l'informatique et des télécommunications) et favorisé l'essor des RSNE. Leurs avantages sont liés à la fluidité de l'information, au travail collaboratif, à l'innovation, à la valorisation des compétences et du capital humain qui mettent en lumière un capital informel jusque-là inactif. Les points critiques liés aux failles de sécurité, à la renégociation des positions des acteurs, à la remise en cause des fonctions de régulation et de contrôle des managers, aux difficultés à quantifier précisément les gains liés aux usages collaboratifs et aux risques d'aliénation liés aux flux constants d'information sont également listés. Ces avantages et points critiques ainsi que leurs références théoriques, sont indiqués dans le Tableau 1.

**Tableau 1 - Avantages et points critiques liés au déploiement d'un RSNE**

Nature des avantages	Références théoriques
<b>Fluidité et vitesse de l'information.</b> La virtualité permet un affranchissement des contraintes de temps et d'espace et une diminution des coûts de transaction. La dématérialisation, la privatisation et la sécurisation des échanges permettent de nouvelles circulations d'informations horizontales, transversales, ascendantes ou descendantes.	(Williamson, 1979 ; Robey et al., 2000 ; Becker, 2001 ; Nonaka, 2007 ; Agterberg et al., 2010).  (Castells, 1998 ; Poncier, 2012).
<b>Création et partage de connaissances.</b> L'accroissement de l'interaction sociale permet de générer des connaissances, de mieux collaborer, de résoudre les problèmes et travailler en mode projet. Une plus grande sensibilité des acteurs aux différents départements de l'entreprise est constatée.	(Hamel et Prahalad, 1994 ; Cross et al., 2002, 2006 ; Pereira et Soares 2007 ; Fisher et Dourish, 2004 ; Marrone et al., 2007 ; Brzozowski, 2009).
<b>Adaptation et innovation.</b> Des capacités dynamiques visent à s'adapter et mettre en œuvre les intentions stratégiques dans un environnement turbulent. L'innovation est favorisée.	(Nohria et Berkely, 1994 ; Malone et Laubacher, 1998 ; Teece, 1998 ; Ahuja, 2000 ; Wang et Ahmed, 2007).
<b>Mise en évidence de la structure informelle et transformation des compétences internes.</b> Les compétences clés et la richesse du capital humain sont identifiées et valorisées. La transformation des compétences implicites en explicites renforce la performance financière et commerciale de la firme.	(Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1999, 2001 ; Hansen et al., 2001 ; Cross et al., 2002, 2006 ; Ehrlich et al., 2007 ; Marouf, 2011 ; Cohen and Olsen, 2015).

Nature des avantages	Références théoriques
<p><b>Développement d'un capital social individuel et collectif.</b> Sa dimension relationnelle est fondée sur la confiance, tandis que sa dimension cognitive est basée sur des représentations partagées et un langage commun.</p> <p>Le capital social collectif permet de développer le mieux vivre ensemble, la réalisation d'objectifs collectifs, l'identification de l'expertise et la performance de l'équipe. Le capital social individuel, quant à lui, permet d'accroître le pouvoir, le leadership, la mobilité, l'employabilité ou l'avancement de carrière.</p>	<p>(Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Putnam, 2001 ; Cross et al., 2002 ; Burton et al., 2010 ; Coleman, 1988 ; Marouf, 2011).</p> <p>(Bourdieu, 1980, 1985 ; Boxman et al., 1991 ; Lin, 1999 ; Fernandez et al., 2000 ; Burt, 2005).</p>
Nature des points critiques	Références théoriques
<p><b>Faillies de sécurité</b> dans les systèmes d'information.</p>	<p>(Poinsot et al., 2010).</p>
<p><b>Renégociation par les acteurs de leur position dans l'organisation</b> en raison de la mise en évidence de leur capital social individuel.</p>	<p>(Verra et al., 2012).</p>
<p><b>Méfiance des managers à l'égard des nouvelles formes de travail collaboratif.</b> Crainte d'une remise en cause de leurs fonctions de régulation et de contrôle.</p>	<p>(Marouf, 2011 ; Abelin et al., 2014).</p>
<p><b>Difficulté à quantifier précisément les gains</b> liés à l'usage des RSNE. Les effets de l'intelligence collective au travers de ses usages collaboratifs ne peuvent être rigoureusement évalués et quantifiés.</p>	<p>(Nonaka, 2007 ; Agterberg et al., 2010 ; Balmez, 2015).</p>
<p><b>Risques d'aliénation</b> voire d'addiction liés à la multiplication et l'accélération des flux d'information.</p>	<p>(Rosa, 2010 ; Blanc, 2016).</p>

### 1.3. Les fondements de l'appropriation des nouvelles compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles s'appuient sur des apprentissages collectifs permettant de mieux coordonner les savoir-faire et les technologies. Les RSNE nécessitent des ressources et des capacités dynamiques. Un temps d'appropriation, basé à la fois sur la confiance des acteurs et la coordination du réseau s'avère nécessaire.

Les travaux de Penrose (1959), Wernerfelt, (1984) et Barney (1999, 2001) ont approfondi la théorie des ressources appliquées à la gestion stratégique. Ces ressources englobent le capital tangible de l'entreprise (actifs matériels), humain (savoir-faire et réseau social) et organisationnel (ses structures et processus formels et informels). Transformer des compétences internes implicites en explicites, influe positivement sur les choix stratégiques et la performance de la firme (Wernerfelt, 1984 ; Peteraf, 1993 ; Teece et al., 1997 ; Cohen et Olsen, 2015). Contrairement aux connaissances explicites aisément partageables, celles tacites s'avèrent difficiles à formaliser. Elles sont cependant combinables grâce à un mouvement perpétuel d'internalisation, de socialisation et d'externalisation,

créant une spirale de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995). Ces dernières cependant, lorsqu'elles s'avèrent rares, coûteuses et difficilement imitables, substituables ou transférables, peuvent générer un avantage concurrentiel (Barney et Clark, 2007). Le concept de capacité (*capabilities*) renvoie à la fois aux compétences, mais également et surtout au processus de transformation des capacités centrées sur l'adaptation, l'absorption et l'innovation (Wang et Ahmed, 2007). Dans un environnement turbulent, ces capacités doivent être dynamiques, afin que l'intégration, la construction et la reconfiguration des compétences externes et internes puissent être suffisamment flexibles (Teece et al., 1997).

**Le processus d'appropriation** des RNSE passe par une phase psycho-cognitive, puis socio-politique (De Vaujany, 2006). La première facilite la compréhension des fonctionnalités pour pouvoir utiliser la nouvelle technologie. La seconde, permet d'évaluer dans quelle mesure les intérêts des utilisateurs seront servis. L'appropriation débouche sur un **processus d'acculturation** porté par une dynamique collective, permettant de faire vivre et évoluer la culture interne. Les actions d'accompagnement s'avèrent d'importance, notamment pour les néo-arrivants et les collaborateurs éloignés des centres de décision (Tom-Santelli et al., 2011). Dans son étude, Blanc (2016) souligne par exemple l'importance des espaces d'expérimentation, d'échanges et de discussion informels et conviviaux portant sur les usages du numérique.

**La notion de confiance** s'avère centrale et préalable à la création des connaissances (Davenport et Prusak, 1998 ; Pobst et al., 2000). Le sentiment d'appartenance des membres d'un RSNE et l'adoption d'un langage commun la renforcent (Ardichivilli et al., 2003). De même, les recommandations et le bouche à oreille influent sur sa construction (Granovetter, 2002). La production collective implique souvent une forte intensité immatérielle. Les organisations ont donc tout intérêt, afin d'accélérer et de fluidifier le processus, à proposer des rencontres présentielle en complément d'échanges numériques (Lai et al., 2006 ; Blanc, 2016). Agterberg et al. (2010) soulignent quant à eux la position difficile des managers, qui doivent d'une part, faire émerger les bénéfices liés au partage de connaissances (Brown et Duguid, 2001), et d'autre part, composer avec leur nature intrinsèquement émergente. Il s'avère dès lors important que les managers tolèrent un droit à l'erreur de la part des employés, qu'ils favorisent l'auto-organisation du réseau, afin que la confiance se développe et que le désir spontané des collaborateurs ne soit pas inhibé (Alvesson et al., 2002 ; Thompson, 2005). **La coordination du réseau**, fondée sur une logique adaptative doit aboutir au partage effectif de connaissances (Agterberg et al., 2010). Parameswaran et Whinston (2007) soulignent à cet égard les difficultés rencontrées, liées à l'obsolescence rapide des informations, l'absence de hiérarchie entre concepteurs de contenu et simples utilisateurs et enfin, la flexibilité des structures, en évolution continue. Gérer un RSNE implique de trouver un équilibre, afin que les membres du réseau puissent devenir les co-constructeurs de la technologie qu'ils utilisent (Orlikowski, 2008). Afin de

l'atteindre, les organisations doivent définir leur orientation, déployer leur stratégie, coordonner et contrôler leurs activités. Il s'agit pour elles, de transformer un espace électronique vide, en un réseau actif consacré à l'échange de connaissances (Teigland et Wasko, 2005). Cette coordination s'avère cruciale, notamment en phase de lancement, car « *le réseau social ne prendra son envol, qu'à la condition expresse que chacun se sente dans son rôle et donc connaisse les limites et le fonctionnement* » (Garnier et Hervier, 2011 : 201).

Les communautés générées sont alimentées par des contributeurs, qui ne représentent guère que 8 % des usagers, tandis que l'immense majorité se contente de consommer l'information (Abelin et al., 2014). La réduction des distances sociales passe donc par **le rôle crucial de l'animateur de communautés** « *chargé d'insuffler, d'impulser et d'encourager les échanges et les productions des membres, dans un esprit convivial* » (Bouchez, 2015 : 65). Agissant en qualité de pont relationnel et en véritable agent du changement, il s'avère « *en charge d'évaluer l'appropriation des nouveaux modes de fonctionnement globaux, de groupes, et de comportements par l'organisation et ses collaborateurs* » (Balmissie et Meingan, 2015 : 170). Son leadership de terrain, ainsi que l'adaptation de son style d'animation aux membres de la communauté sont de première importance. L'organisation a donc tout intérêt à se doter d'animateurs actifs et compétents, servant de ponts relationnels reconnus comme légitimes. Avant de présenter les résultats de la recherche, il est nécessaire de préciser les caractéristiques du terrain (2.1.) et les outils méthodologiques utilisés lors de l'étude empirique (2.2.).

## 2. Terrain de recherche et méthodologie

Le cas porte sur l'expérience structurante menée par la compagnie d'assurance MMA, qui a développé, entre 2007 et 2014, un RSNE, appelé « Le Campus » porté par la structure MM@cadémie. L'entreprise a souhaité prendre un virage digital et collaboratif, dans l'optique d'une amélioration continue apprenante et de la mise en commun des savoirs et des expériences. Le terrain de recherche (2.1.) ainsi que la méthodologie (2.2.) font l'objet de développement.

### 2.1. Le terrain de recherche

MMA (anciennement Mutuelles du Mans Assurances) fait partie depuis 2003 du groupe Covéa, qui réunit trois acteurs majeurs de l'assurance en France (GMF, MAAF et MMA). Cette société d'assurance mutuelle multispécialiste s'adresse aux particuliers, aux professionnels, aux entreprises, aux collectivités et aux associations. Dispersée, elle comprend environ 2000 points de vente sur le territoire. Elle est composée d'une part de salariés (6600) et d'autre part, (6400) d'agents généraux et collaborateurs indépendants liés par un contrat d'exclusivité. Le secteur se caractérise par des modèles de distribution en pleine évolution, une réglementation et une concurrence de plus en plus fortes, ainsi



qu'une pression des consommateurs, obligeant les acteurs à plus de réactivité et de transparence.

## 2.2. La méthodologie

Cette recherche qualitative permet de mieux « *comprendre un phénomène contemporain complexe dans son contexte réel* » (Yin, 2003 : 1). Elle s'appuie sur une étude de cas particulière, puisque sur un plan épistémologique, l'expérience menée par MMA a été choisie en raison de la complétude de son processus mais aussi de son arrêt. Il s'agit *de facto* d'un cas complet, puisqu'en outre cette expérience a permis un essaimage sous un nouveau format. Deux types d'information, primaires (2.2.1.) et secondaires (2.2.2.) ont été mobilisés en parallèle.

### 2.2.1. Les informations primaires

Une série d'entretiens semi-directifs a été conduite à Paris, auprès des membres de l'équipe de la planification stratégique du réseau de pratiques MM@cadémie. Plusieurs séances de travail incluant les membres de la planification stratégique de l'Académie, ont été conduites avec l'équipe chargée de la mise en place de la MM@cadémie. L'équipe au complet étant composée de Pascale Leclercq (Directrice MMA et Présidente de MM@cadémie), Elisabeth Girard-Laucournet, Viou Pinatel-Peigné, Stéphanie Tremier, Daniel Rouzée (tous les quatre Chargés d'études seniors), Josette Tremier (Assistante de direction et coordinatrice de l'équipe), Mithra Sarrafi (Secrétaire générale MM@cadémie) et Vincent Porte (Chargé d'étude). Le guide d'entretien a porté sur le contexte d'émergence du réseau, sa démarche de lancement, son mode de gouvernance et d'animation, ses outils et enfin son évolution du réseau au fil du temps. Deux entretiens individuels ont été menés auprès de la Secrétaire générale MM@cadémie, en septembre et octobre 2014 d'une durée d'une heure chacun, ainsi que deux entretiens collectifs semi-directifs approfondis, d'une durée respective de 2 heures et 2 heures 30 mn, en octobre et décembre 2014, auprès des membres de l'équipe réunis. L'ensemble des entretiens a été retranscrit. Ces éléments ont été complétés *a posteriori* par plusieurs contacts téléphoniques avec la Secrétaire Générale MM@cadémie et une dizaine d'échanges de courriels avec les membres de l'équipe au cours de l'année 2015.

### 2.2.2. Les informations secondaires

Des documents internes (lettres publiées, rapports de comité stratégique, vidéos de présentation du réseau social, captures d'écran du système, foires aux questions, politique d'utilisation de la plateforme), ainsi que des documents externes (articles de la presse économique, émissions TV et radio évoquant l'expérience) ont été analysés de manière longitudinale.

L'ensemble des données a été traité selon les principes de l'analyse de contenu classique (Bardin, 2007 ; Miles et al., 2014) et a conduit à la production des résultats.

### 3. Les résultats

L'analyse des sources d'informations a permis de dégager trois résultats. La démarche de mise en place du réseau s'est résolument située dans une optique expérimentale et exploratoire (3.1.), qui a nécessité l'utilisation de leviers d'accélération (3.2.). Le bilan montre que la liberté d'expérimenter s'est heurtée en interne à quelques résistances (3.3.).

#### 3.1. MM@cadémie : une démarche expérimentale et exploratoire

Le sens et la vision transmis par la Direction générale apparaissent fondamentaux dans cette démarche de transformation digitale. L'expérience est partie d'un mandat, donné en 2007 par la Direction Générale qui a choisi la voie de l'exploration et de l'expérimentation afin de révéler et relever les défis du secteur des assurances. Il a permis la création d'une structure légère intitulée, MM@cadémie, composée, au démarrage, de deux membres. Cette structure a eu pour mission de capter les tendances fortes, d'anticiper ses impacts pour l'entreprise et de favoriser l'émergence d'un réseau de pratiques performant, qui puisse s'adresser à l'ensemble de la communauté MMA. « *La population des agents autonomes d'assurance se sentait parfois un peu coupée des salariés compagnie, elle a beaucoup apprécié poser des questions et soumettre des idées, dans un esprit commun aux réseaux agents et compagnie* ». Cet ensemble a eu pour objet de favoriser la mise en commun des savoirs et des expériences.

Les axes déterminés pour assurer l'ouverture, la transparence et le partage de l'information ont dès lors été basés sur :

- Le volontariat
- La viralité naturelle<sup>5</sup>. Cet axe stratégique très important sera détaillé en 3.2.
- L'appropriation par l'action
- Le travail en communauté
- L'ouverture à l'ensemble de la communauté MMA (salariés d'une part et agents généraux et collaborateurs d'agents d'autre part)

.....  
5 Ce néologisme, qui ne figure pas dans les dictionnaires de référence: (ex.: TLFI du CNRS, Académie Française ou Robert) est néanmoins repris couramment dans d'autres écrits et par l'entreprise elle-même, pour signifier la démultiplication naturelle des échanges de contenu entre membres d'un réseau.

Dès 2007, des missions ont permis la collecte d'informations et l'observation de bonnes pratiques en matière d'évolution digitale. Elles se sont basées sur l'analyse des compétences clés d'entreprises pionnières dans l'utilisation et le partage d'informations numériques, en France et à l'international. MM@cadémie a mis en place des groupes de travail mixtes (agents généraux et salariés du groupe) afin d'enrichir son analyse en matière de culture collaborative et collecter les bonnes pratiques. Ces missions ont été menées tout au long de l'expérience MM@cadémie. Il s'est donc agi d'apprendre, tout en expérimentant et de pratiquer pour avancer. Deux types de missions ont été menés : a) des missions dites « Eclaireurs » ont, dès 2007, porté sur une série de visites d'acteurs majeurs du *Web 2.0*<sup>6</sup>, comme Facebook ou Google ; b) en complément, des missions d'observation et de comparaison dites « Bencheurs », ont servi à analyser *in situ* les « bonnes » pratiques d'une entreprise référente. Ainsi, ont fait l'objet desdites observations : a) Dassault Systèmes, leader mondial dans les logiciels de conception en 3D, afin de pouvoir comparer les plateformes et les modes de travail collaboratifs, mais aussi b) Une entreprise spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de clôtures : Lippi, en 2012, ce afin d'étudier les modes de management collaboratif et faciliter leur adoption par les managers.

En outre, et en parallèle desdites missions, l'équipe MM@cadémie a composé un bouquet de services, destiné à développer le réseau de pratiques. Des publications, des communautés virtuelles et des animations ont été mises en place. Le cœur du dispositif a été assuré par une plate-forme numérique intitulée « Le Campus », une solution collaborative et un lieu d'échange virtuel et de réflexion<sup>7</sup>. Les communautés numériques portaient sur les métiers (comme la communauté Santé, un secteur jugé prioritaire pour MMA), les projets (comme la communauté projet 3D visant à rendre visible les risques entreprises) et l'innovation (comme la communauté bureau du futur visant à imaginer le futur bureau virtuel des collaborateurs). Les communautés projets et innovations n'ont cependant représenté que 10 % des communautés, tandis que les communautés métiers, aux aspects plus routiniers ont atteint 90 %. Trois modalités de fonctionnement étaient proposées : ouvertes à tous les collaborateurs (choisies par environ 15 % des communautés), fermées aux collaborateurs non directement concernés par la communauté (choisies à 80 %), ou secrètes (en raison d'une nécessaire confidentialité, par exemple pour les syndicats d'agents généraux ou la Direction des Ressources Humaines en interne).

---

6 Le web 2.0 traduit le passage de l'interactivité à l'interaction et contribue ainsi à la construction de réseaux qui ne se basent plus sur l'échange d'informations mais sur le partage du savoir. <http://www.quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/publications/2009/isko.pdf> non repris en bibliographie

7 La présentation de la plateforme est disponible en ligne [https://www.youtube.com/watch?v=YALb\\_q3MmBg](https://www.youtube.com/watch?v=YALb_q3MmBg)

La communauté « Développement Rentable<sup>8</sup> Santé » s'avère un exemple concret pour illustrer ce que le travail collaboratif a pu générer. Elle a été créée en 2011, afin d'identifier des pistes d'innovation et accompagner la conquête du marché de la santé du groupe. Cette communauté métier très active, composée de membres de différentes directions (santé, marketing, commercial, etc.) a été chargée de travailler de manière transverse et collaborative afin de faire émerger auprès des deux populations réflexions et bonnes pratiques, telles que la création d'un tableau de calcul, permettant au client de visualiser le coût réel des soins après la prise en charge de sa mutuelle, ou bien encore « *une vidéo de lunettes bénéficiant d'un remboursement spécifique chez un opticien* ». Une autre communauté « Actus d'actuaire<sup>9</sup> » s'est, quant à elle, donnée comme objet le partage d'informations techniques de manière transversale (par exemple donner des informations sur Solvabilité la réforme réglementaire européenne du monde de l'assurance, sur les normes IFRS, sur les nouveaux risques du secteur...). « *Le but de la communauté réside dans le fait que les actuaires sortent de leur monde et échangent avec d'autres personnes* ».

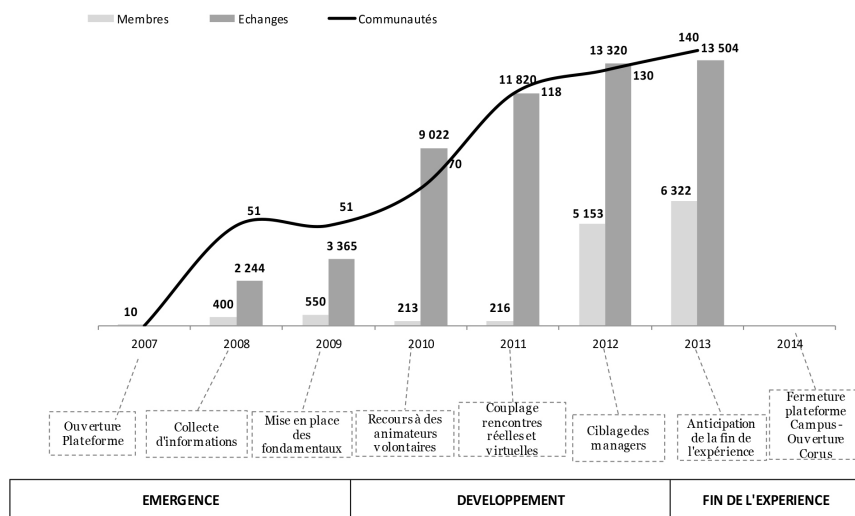
### 3.2. Les leviers d'accélération utilisés par phase

Lors de l'expérience MM@cadémie, le nombre de membres est passé d'une dizaine, en 2007, à plus de 6000. À la fin de l'expérience, 140 communautés et plus de 6000 membres ont été recensés. Le choix de la viralité naturelle et du volontariat, comme leviers d'accélération expliquent le démarrage plutôt confidentiel de l'expérience, dont le réel essor peut être situé en 2010-2011. La Figure 1 ci-après souligne la structuration de la démarche, son émergence, son développement puis son terme.

8 Les deux mots sont volontairement collés et traduisent la stratégie du groupe : combiner une dynamique commerciale tout en assurant une bonne rentabilité.

9 L'actuaire est le spécialiste de l'application du calcul des probabilités et de la statistique aux questions de prévoyance sociale, d'assurances et de finances.

Figure 1 - Historique des phases d'évolution de la plateforme « Le Campus MM@cadémie » (en nombre de membres, d'échanges et de communautés)



### 3.2.1. La phase d'émergence du réseau

En 2007, afin d'accélérer la prise en main, des outils simples et facilement appropriables ont été proposés par une équipe mobile, chargée de tester en amont différents dispositifs et d'encourager les usages collaboratifs. L'architecture de la plateforme ergonomique, intitulée « Campus MM@cadémie », a repris les codes d'un réseau social grand public et s'est organisée autour de cinq types d'usage (échange, fichier, base de données dont les contributions sont apportées par les membres du réseau<sup>10</sup>, album-photo et annuaire). Il s'est agi de « favoriser les conversations informelles, recréer les interactions entre individus et révéler les expertises. En recréant des communautés virtuelles, les outils du web2.0 apportent de nombreuses réponses ». L'ingénierie du réseau a permis d'activer différentes fonctions, conversationnelles, relationnelles ou documentaires, afin d'accélérer la co-production et la diffusion des savoirs, comme indiqué dans le Tableau 2.

10 Dite Wiki dans le jargon des spécialistes.

**Tableau 2 - Fonctions et usages du Campus MM@cadémie facilitant le travail collaboratif**

Fonctions	Finalités	Objectifs	Architecture autour de 5 types d'usage
Conversationnelle	Faciliter les échanges, susciter les contributions des membres.	Inviter l'utilisateur à participer en contribuant par un document, un lien, une note, etc.	<b>Echange</b> : Fils de discussion. <b>Fichiers</b> : Dépôt et consultation d'articles et documents audios, vidéos, etc.
Relationnelle	Renseigner les profils de compétences et potentiels.  Créer des espaces communautaires.	Suivre l'activité des membres du réseau, rester informé des mises à jour.  Identifier les intérêts, les thématiques ou projet communs.  Repérer les experts.	<b>Wiki</b> : Base de connaissance en ligne, où les membres créent et amendent eux-mêmes des contenus.  <b>Album-photos</b> : Partage en ligne d'une galerie de photos présentées en diaporama.
Documentaire	Editer et classer les ressources.	Notifier un document aux membres du réseau, le décrire avant de le proposer au téléchargement, échanger.	<b>« Les membres de la communauté »</b> : Visualisation des profils des membres de la communauté.

Une structure légère composée à l'origine de deux personnes, et qui par la suite sera portée à six, a été directement rattachée à la Direction Générale. Elle a eu pour mission d'accompagner la transformation collaborative de l'entreprise, de réguler les échanges, de faire vivre le réseau et le structurer, tout en aidant les communautés à faire sens. Lors de cette phase d'émergence, l'année 2008 a été marquée par une collecte d'informations massive avec l'appui de trois missions réalisées à l'étranger (Grande-Bretagne, Canada et Etats-Unis) afin de repérer les tendances et les nouveaux usages en matière de modèles d'affaires. En 2009, une communauté « Charte » a pu fixer le cadre du travail collaboratif, en mettant en place la gouvernance des usages, à l'aide d'une charte éthique et déontologique et des règles de bonne conduite. La viralité sur cette période a permis de faire émerger une cinquantaine de communautés.

### 3.2.2. La phase de développement

Lors de cette phase de développement, la structure initiale a été renforcée et portée progressivement à six membres, constituant ainsi le noyau dur de la

direction planification stratégique. On assiste à deux flux opposés : la multiplication du nombre d'échanges (3365 à plus de 9000 entre 2009 et 2010), s'accompagnant d'une diminution de plus de moitié du nombre de membres sur cette même période. Dès lors, différents moyens permettant l'essor du nombre de membres, d'échanges et de constitution de communautés, ont été utilisés afin de favoriser le travail collaboratif au sein du réseau.

La mission consistant à faire sens, afin de mieux comprendre l'intérêt d'une communauté et à former, afin de pouvoir utiliser les outils collaboratifs facilement, a fait l'objet d'une réflexion très approfondie. Ainsi, dès 2010, afin de convaincre et de co-construire, une équipe d'animateurs<sup>11</sup> recrutée sur la base du volontariat a été chargée de trouver des leviers d'accélération de la culture collaborative, de convaincre de son intérêt et d'être à l'écoute des communautés. Une communauté « MMA 2015 » a ainsi réuni des volontaires et des experts pour poser une ambition pour le groupe. Il a notamment proposé le slogan « *MMA, votre premiers réseau social d'assurance* », repris en interne et externe de 2011 à 2014. L'accent a alors été mis en 2012 sur des actions dédiées visant les managers. Le rôle des animateurs s'est avéré crucial, du fait de leur engagement et leur participation active aux réunions de lancement des communautés. Leurs témoignages de pionniers, leurs conseils et leur travail de formation et de co-animation ont constitué un soutien précieux, favorisant l'essor du travail collaboratif.

L'équipe MM@cadémie a également mis sur pied :

- des conférences téléphoniques hebdomadaires permettant aux collaborateurs d'apprendre en moins d'une heure les outils essentiels liés aux usages et pratiques collaboratives,
- une lettre électronique bimensuelle mettant en exergue les faits marquants de la période : bonnes pratiques, forums les plus lus, nouveaux membres, etc.

En complément, différentes actions ont également été entreprises, comme le recours à des rencontres présentiels organisées sur les différents sites du territoire. À cette occasion, les animateurs sont allés à la rencontre des collaborateurs, afin de les sensibiliser aux nouveaux modes de travail. De même, des forums ont été organisés, comme celui de septembre 2011, autour du thème : « Le collaboratif, du virtuel au réel », qui a réuni 200 membres de la famille MMA (agents, collaborateurs d'agences et salariés). À cette occasion, les nouvelles pratiques collaboratives et les enjeux de la transformation numérique au sein de l'entreprise ont fait l'objet d'échanges nombreux. Des conférences à distance (via la Toile) ont également été enregistrées et mises à disposition en différé sur différents thèmes, comme par exemple les mutations sociales et la transformation de l'entreprise ou bien encore l'ère du management paradoxal.

---

11 Appelés en interne Anim'acteurs.

Les différentes actions entreprises ont permis une accélération considérable à partir de 2011 (nombre de membres passant de 216 à plus de 5000). Toutefois, afin de contrer une résistance jugée encore persistante de la part des managers, une communauté « Evolution du management », composée d'une vingtaine de membres de métiers différents et parrainée par les RH, a été constituée en 2012. Ses objectifs ont consisté à réaliser le diagnostic des pratiques managériales en cours, d'étudier les impacts du mode collaboratif et d'expérimenter de nouveaux modes de management. Ainsi, des conférences à distance (*ibid. supra*) des lettres thématiques, des actions à destination des directeurs centraux basées sur le tutorat inversé ont été lancées et une plateforme expérimentale par apprentissage à distance<sup>12</sup> a été mise en place. Au final, les efforts entrepris afin de développer le réseau social lors de cette période de mise en œuvre, auront permis l'augmentation des échanges (+58 %), du nombre de communautés (+86 %) et une explosion du nombre de membres multipliés par 24.

### 3.2.3. La fin de l'expérience

La fermeture du « Campus MM@cadémie » et l'ouverture de la plateforme « Corus » ont permis le passage d'une expérimentation au niveau de l'enseigne MMA, au déploiement progressif d'une plateforme destinée aux 25 000 membres des trois enseignes du groupe (MAAF, MMA et GMF). À la fin de l'expérience en 2014, un nouveau bouquet de services (Covéa Campus) et une nouvelle plateforme numérique (Covéa Corus) ont été mis en place. La phase de retrait s'est déroulée en plusieurs étapes. Ainsi, en 2013, l'anticipation de la fin de l'expérience s'est traduite par la diminution de l'équipe MM@cadémie, qui est alors passée de six à deux personnes rattachées à la Direction Marketing. Ce nouveau déploiement aura été rendu possible grâce aux travaux menés depuis 2007. Il est temps de s'interroger sur ses effets en matière de transformation des formes classiques de management.

### 3.3. Un réseau social d'entreprise : fédération *versus* résistance

Le bilan montre que de nombreux collaborateurs étaient demandeurs d'informations et d'expérimentations. Pour l'équipe MM@cadémie, l'expérience a permis aux collaborateurs de « *disposer d'un espace où on leur faisait confiance. Ils avaient la liberté d'expérimenter* ». Les communautés, décentralisées et auto-organisées ont fait progresser collectivement les usages. Ce nouvel espace conversationnel « *affranchit l'individu d'une certaine forme de contrôle. Il peut faire entendre sa voix et exprimer ses opinions* ». Le réseau a également permis de fédérer deux populations (salariés, d'une part et agents généraux d'assurance et collaborateurs d'agence, d'autre part). Les communautés, décentralisées et auto-organisées ont permis de faire progresser les usages, en s'appuyant sur les technologies et en faisant passer d'une culture de la connaissance individuelle à celle d'une connaissance collective. L'émergence de l'expérience

12 Dite E-learning 360° en interne.



MM@académie s'est appuyée sur la volonté de faire gagner l'entreprise en souplesse et réactivité, surtout afin de s'adapter aux nouveaux comportements des clients. « *Le client ne peut plus attendre et le collaborateur, pour répondre à son client, ne peut pas attendre non plus* ». Cette réactivité accélérée, additionnée au nouveau mode de management décentralisé, est cependant venue bousculer la ligne hiérarchique. « *Quand MM@cadémie a commencé à grossir et que des volontaires essayaient de changer au quotidien les façons de faire, cela est venu percuter le management traditionnel* ». Par exemple, « *une question posée sur l'Agora accélérât les réponses. Mais un agent, qui en deux heures avait sa réponse, a eu un appel de sa direction régionale, car la réponse doit être donnée par l'inspecteur-développement chargé de contrôler les agents* ». Ainsi, la réactivité induite a fait naître des tensions. « *Tout le monde doit être plus réactif, mais il faut pour cela que la pyramide s'affaisse. Il faut introduire de la souplesse et c'est difficile à accepter* ». La politique managériale nécessaire au développement des RSNE passe donc par une prise de conscience et une exemplarité de la part du management. « *Pour apprendre à collaborer, il faut collaborer ! C'est l'appropriation par l'action* ». Des collaborateurs ont cependant eu par exemple à justifier le temps passé sur la plateforme, à craindre de commettre un impair en court-circuitant la hiérarchie ou en diffusant en interne des informations disponibles sur Internet... Pour autant, l'expérience MM@cadémie, menée de décembre 2007 à juin 2014, aura permis de constituer une vigie stratégique et un laboratoire de volontaires, pour éclairer et anticiper l'avenir du secteur de l'assurance et aborder les nouvelles façons de travailler en entreprise.

## 4. Discussion

Cette recherche s'interrogeait sur les éléments présidant à l'émergence et au développement d'un réseau de pratiques pouvant concourir à l'avènement d'une culture collaborative. Les éléments de discussion qui vont suivre porteront sur les conditions de mise en réseau des acteurs (4.1.). Des recommandations prescriptives seront formulées afin de lever les résistances et favoriser le développement des RSNE (4.2.).

### 4.1. Les conditions initiales de mise en réseau des acteurs

Les résultats montrent que la mise en réseau de collaborateurs a permis un échange de bonnes pratiques, tout en développant la collaboration et le partage de connaissances (Rodan et Galunic, 2004 ; Chollet, 2005). **Sur un plan stratégique**, l'impulsion de la Direction Générale et le cadrage de la « communauté charte » ont conduit à une définition rapide des objectifs et des modalités de gouvernance. L'impératif de changement a ainsi bien été défini (Marouf, 2011 ; Garnier et Hervier, 2011 ; Balmez, 2015) et communiqué au plus haut niveau du groupe, par un signal fort (Kanter, 1983) porté par le Comité Stratégique. Ce signal s'avère indispensable pour ancrer les nouvelles pratiques dans une culture collaborative (Floyd et Woolgridge, 2000 ; Balmisse et Meingan, 2015).

Pour autant, l'équipe dirigeante qui autorise la mise en œuvre d'une communication remontante et transverse, doit s'attendre à voir sa stratégie discutée. En effet, le collaborateur peut faire entendre sa voix et exprimer ses opinions, ses accords et désaccords (Marouf, 2011). Les modalités d'émergence et de structuration de réseau soulignent également la centralité de la confiance (Lai et al., 2006 ; Marouf, 2011 ; Murty et al., 2012). De fait, le capital social collectif d'une organisation se trouve renforcé par la fixation d'objectifs communs, les valeurs et langage partagés, l'identification d'expertises et l'implication des membres sur la base d'une relation de confiance (Fernandez et al., 2000 ; Burt, 2005 ; Baret et al., 2006). En conséquence, outre les règles générales fixées dans une charte déontologique, les comportements bienveillants, incluant la tolérance aux erreurs, l'acceptation du recours pertinent à des sources secondaires de connaissances, propices au renforcement de la confiance doivent être encouragés (Benamor, 2006).

**Sur un plan opérationnel**, les résultats montrent qu'il semble tout d'abord préférable en phase d'émergence, de commencer par les communautés à forts enjeux, « *de manière à obtenir rapidement des succès pratiques et enclencher une dynamique positive* » (Poncier, 2012). Il s'agit donc d'identifier sur la base du volontariat, les collaborateurs susceptibles de s'investir dans les différentes communautés (Marouf, 2011). L'expérience, fondée sur une viralité naturelle dont Granovetter (2002) souligne l'importance pour la construction de relations dans le temps, a nécessité à partir de 2010, de mobiliser **une équipe d'animateurs volontaires**, véritables ponts relationnels permettant de combler les trous structureaux du réseau (Prud'homme et Bournois, 2009 ; Abelin et al., 2014). Il convient donc de souligner que les rencontres présentes et virtuelles s'enrichissent mutuellement (Lai et al., 2006 ; Ardichivilli et al., 2003 ; Marouf, 2011). Ces premières constituent donc une condition *sine qua non* d'efficacité des réseaux sociaux, que la virtualité intégrale peine à garantir. Les animateurs procèdent au repérage des contributeurs et révèlent leurs compétences clés (Oh et al., 2004). Leur rôle s'avère central à deux égards. Tout d'abord, il permet d'informer et de motiver les acteurs individuellement. Leur proximité contribue également à instaurer un dialogue favorable à la prise d'initiatives individuelles et collectives (Marouf, 2011). Par conséquent, leur leadership de terrain et l'adaptation de leur style d'animation aux membres du réseau (Balmisse et Meignan, 2015) permettent de mettre en lumière de manière explicite un capital informel jusque-là inactif (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991, 1999). Il ressort donc de l'analyse que **la posture de pont relationnel de l'animateur** s'avère centrale (Burt, 2005) et propice à combler les trous structureaux. Elle renforce les liens faibles et donne accès à de nouvelles sources d'informations. La centralité des animateurs pose la question de leur accompagnement et de la reconnaissance à leur témoigner. Quelles formes peut-elle prendre ? Comment encourager les bonnes volontés et s'assurer de la disponibilité des animateurs ? Balmisse et Meignan (2015 : 178) préconisent à cet égard que l'organisation fournisse « *un dispositif organisé d'assistance entre*

*pairs pour donner une réponse concrète aux questions que peuvent se poser les animateurs dans l'exercice quotidien de leurs activités d'animation ».*

Les résultats montrent que les contributeurs sont presque deux fois plus nombreux que ceux relevés par Abelin et al. (2014) pour le groupe Lafarge, (respectivement 15 % de contributeurs contre 8 %). Une alimentation en contenu riche et varié s'avère donc déterminante pour susciter l'adhésion des membres du réseau. La facilité d'utilisation et l'ergonomie d'une plate-forme proche des fonctionnalités grand-public (blogs, forum, wikis) semblent dès lors décisives, afin d'amener les collaborateurs à la tester, puis l'adopter. La viralité naturelle prend ensuite le relais, afin d'essaimer et faire avancer collectivement les idées et les projets. L'étude montre que la première phase psycho-cognitive du processus d'appropriation, dont l'objet est de faciliter la compréhension des fonctionnalités proposées, a été facilitée par différentes actions. Ainsi, la structure d'accompagnement, par les rencontres initiées avec les collaborateurs, les informations relayées, les tutoriels, les conférences à distance et les formations ont constitué autant de leviers d'accompagnement au déploiement du RSNE. La seconde phase d'appropriation socio-politique, liée à l'évaluation du collaborateur en fonction de ses intérêts propres (De Vaujany, 2006) doit faire l'objet de remontées régulières d'informations et de remédiation, afin de lever sans délai d'éventuels freins (Balmisse et Meignan, 2015).

### 4.2. La levée des phénomènes de résistance

Si l'expérience a induit une plus grande réactivité, les résultats montrent qu'elle a cependant parfois « **dépassé** » et **heurté le mode de fonctionnement hiérarchique traditionnel** (Hugon, 2011). Le fait de contourner les modèles hiérarchiques traditionnels organisés en silos, afin de fluidifier la communication et favoriser le partage de pratiques, engendre en effet une résistance (Johnson et Schole, 2000 ; Pollet et Trahand, 2003). Il convient donc de préparer l'encadrement (Nadler et Tusman, 1990) très en amont, afin de favoriser son adhésion et par la même, la pollinisation de la culture collaborative (Floyd et Woolgridge, 2000), l'essor de nouveaux liens entre membres du réseau (Granovetter, 1973) et une plus grande attention portée à l'activité des différents services (Brzozowski, 2009).

Les nouvelles pratiques largement décentralisées remettent en cause la verticalité et conduisent « *à considérer le réseau social comme perturbant l'ordre établi et partant, comme facteur de désordre* » (Baïdouri et Bensebaa, 2013 : 100). Les tensions apparues illustrent parfaitement les difficultés du passage d'une information cloisonnée, à des structures et pratiques collaboratives plus informelles et transparentes. À cette occasion, les managers peuvent se sentir remis en cause dans leur fonction (Marouf, 2011). Leur nouveau rôle, consiste à mobiliser l'intelligence collective, par l'exemplarité et l'impulsion qu'il peut donner, en favorisant et participant aux échanges. En conséquence, le mode d'évaluation des collaborateurs et des managers devrait valoriser et promou-

voir le partage des connaissances. La révision du référentiel des emplois et des compétences pourrait donc permettre l'inclusion claire et officielle des tâches liées aux réseaux sociaux d'entreprise (Agterberg et al., 2010). La prise en compte de la capacité collaborative dans les critères d'évaluation individuelle, pourrait être généralisée à tous les niveaux hiérarchiques, afin de s'inscrire durablement dans la culture de l'entreprise. Il s'avère également important que **les managers** puissent encourager le partage de connaissances, soutenir les bons comportements et participer au renforcement des liens dans le réseau. À cet égard, les incitations du manager de proximité peuvent prendre « *plusieurs formes comme les encouragements directs, les directives claires et énergiques, les discussions informelles, etc.* » (Azouz, 2010 : 112).

Le recours à des formations aux nouvelles pratiques managériales, fondées sur un leadership plus coopératif et moins centrées sur le contrôle des tâches semble central et devoir s'inscrire dans une politique de bien-être au travail. Il convient également de prendre en considération globalement « *des phénomènes complexes et parfois contradictoires (surcharge informationnelle, communicationnelle et cognitive, tensions interpersonnelles* » (Azzouz, 2014 : 114). Il faut également prendre en compte le fait que l'accélération sociale, culturelle et technique, ne conduit pas nécessairement à une « *bonne vie* » comme l'expose Rosa (2010). Elle présente également des risques psycho-sociaux et une aliénation, dans la mesure où « *la quasi-totalité des savoirs est constamment menacée d'obsolescence* » (Rosa, 2010 : 169). La prise en compte de cette possible aliénation du collaborateur s'avère cruciale, afin de tirer le meilleur des pratiques collaboratives et rééquilibrer les usages (Marouf, 2011 ; Blanc, 2016). Il convient également que l'organisation, puisse, en conformité avec le Code du travail et la loi Informatique et Libertés, prendre des mesures visant à réguler les usages, instaurer un droit à la déconnexion et à l'oubli. Cette prise de distance nécessite d'informer largement les utilisateurs sur la collecte et le traitement des données, sur leurs modalités d'accès, de rectification et de conservation.

## Conclusion

Cette recherche avait pour objet l'analyse des conditions d'émergence et de développement des RSNE. Il apparaît que les organisations souhaitent développer, sur un mode collaboratif leur capacité à rassembler, intégrer, mobiliser leur réseau et exploiter des flux d'informations de plus en plus denses. Si une plus grande culture collaborative modifie les jeux de pouvoir, en entraînant une moindre centralisation, les RSNE à eux seuls ne la créent pas. Les résultats montrent qu'il convient d'impulser le changement par un signal fort, de l'accompagner, sans pour autant déstabiliser le management. Il s'agit donc de faire et donner du sens *au et dans* le changement (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007). La confiance nécessaire à cette transformation collaborative doit également se construire, en intégrant de profondes évolutions managériales, afin de lutter contre les phénomènes de résistance (Marouf, 2011 ; Balagué et Fayon, 2012).

Concernant les apports, cette recherche comble, au moins partiellement, un manque du fait que « *la plupart des travaux, très orientés autour de la dimension structurale et des arrangements organisationnels, omettent [...] d'étudier les principes de fonctionnement internes du réseau social* » (Baret et al., 2006 : 102). Si la littérature souligne l'importance de l'intégration des connaissances, au final peu de recherches portent sur la manière dont le management peut influencer positivement sa dynamique de partage des connaissances (Brown et Duguid, 2001 ; Thompson, 2005). Cette recherche y contribue.

Les voies de recherche s'avèrent multiples. Les mécanismes de création de la confiance, qui favorisent l'émergence et le développement pourraient être analysés plus avant. Il conviendrait d'inclure les facteurs pouvant affecter le partage des connaissances dans les RSNE, tels que le contexte sectoriel, organisationnel, les facteurs humains, techniques et financiers et le possible degré d'asymétrie de connaissances (Brown et Duguid, 1991). Il sera également intéressant d'étudier plus en profondeur les leviers à activer pour faire face aux réticences des managers au cours du processus, entre contrôle et autonomie, entre mise en œuvre et formalisation des réseaux. L'opportunité d'une prolongation de cette recherche s'ouvre avec la plateforme « Corus », créée lors de la fermeture de MM@académie qui concerne désormais les 25000 membres des trois enseignes du groupe COVEA. Il serait dès lors intéressant d'observer ce nouveau réseau, son appropriation et son impact sur chaque culture d'entreprise.

### Bibliographie

ABELIN J.-L., APER G., MALTINTI G. ET MONNEUSE D. (2014), « Les réseaux sociaux d'entreprise tiennent-ils leurs promesses ? », *Le journal de l'école de Paris du management*, 6, N° 110, p. 8-15.

AGTERBERG M., VAN DEN HOOFF B., HUYSMAN M., SOEKIJAD M. (2010), "Keeping the wheels turning : The dynamics of managing networks of practice", *Journal of Management Studies*, vol. 47, No. 1, p. 85-108.

AHUJA G. (2000), "The Duality of Collaboration : Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, p. 317-344.

ALVESSON M., KÄRREMAN D., SWAN J. (2002), "Departures from knowledge and/or management in knowledge management", *Management Communication Quarterly*, No 16, p.282-91.

AUTISSIER D., MOUTOT J.-M. (2015), *Le changement agile - Se transformer rapidement et durablement*, Dunod, Paris.

AUTISSIER D., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2007), « Les managers de première ligne et le changement », *Revue française de gestion*, N°174, p. 115-130.

AZZOUZ M. (2014), « Les facteurs facilitateurs de l'acceptation des Réseaux Sociaux en Entreprise : le cas d'un établissement bancaire français », *Recherches En Sciences De Gestion*, No 100, p. 97-119.

BAÏDOURI A., BENSEBAA F. (2013), « Le réseau social numérique, entre perturbation et rationalisation », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 5-6, No 263-264, p. 99-105.

BALAGUE C., FAYON D. (2012), *Facebook, Twitter et les autres, Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, 2ème édition, Pearson France.

BALMISSE G., MEINGAN D. (2015), *Déployer un réseau social d'entreprise, Mettre en place et faire vivre un RSE*, Dunod, Paris.

BARDIN L. (2007), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.

BARET C., HUAULT I., PICK T. (2006), « Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue française de gestion*, Vol. 4, No 163, p. 93-106.

BARNEY J.-B. (1999), "The resource-based theory of the firm", *Organizational Science*, Vol. 7, p. 469.

BARNEY J.-B. (2001), "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of management review*, Vol. 26, 1, p. 41-56.

BARNEY J.-B., CLARK D.-N. (2007), *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press on Demand.

BECKER M.-C. (2001), "Managing Dispersed Knowledge : Organizational Problems, Managerial Strategies and their Effectiveness", *Journal of Management Studies*, No38, p. 996-1018.

BESSON P. (2007), « La transformation organisationnelle », in F. Bournois et alii., *Comités exécutifs: Voyage au cœur de la dirigeance*, Editions d'Organisation, Paris, p. 518-525.

BHATT G.-D. (2002), "Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No1, p. 31-39.

BLANC E. (2016), « Une communication des organisations comme facteur de protection des risques psychosociaux liés à l'acculturation au numérique (Groupe La Poste) », *Communication et organisation*, 49, 191-201.

BOURDIEU P. (1980), « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, janvier, pp. 2-3.

BOURDIEU P. (1985), "The Forms of Capital," in *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, J.G. Richardson (Ed.), Greenwood Press, New York.

BOXMAN E.-A.-W., DEGRAAF P.-M., FLAP H.-D. (1991), "The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers", *Social Networks*, Vol. 13, p. 51-73.

BROWN J.-S., DUGUID P. (1991), "Organizational learning and communities-of-practice : Toward a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, Vol 2, No 1, p. 40-57.

BROWN J.-S., DUGUID P. (2000), "Balancing act : how to capture knowledge without killing it", *Harvard Business Review*, Vol. 78, No 3, p.73-80, May-June.

BROWN J.-S., DUGUID P. (2001), "Knowledge and organization : a social-practice perspective", *Organization Science*, Vol. 12, No 2, p. 198-213.

BRZOWSKI M.-J. (2009), "WaterCooler : exploring an organization through enterprise social media", in *Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work* (New York, NY, USA), p. 219-228.

BURT R.-S. (2005), *Brokerage and closure : an introduction to social capital*, Oxford University Press, New-York.

BURTON P., WU Y., PRYBUTOK V.-R. (2010), "Social Network Position and Its Relationship to Performance of IT Professionals", *The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, Vol. 13, pp. 121-137.

CASTELLS M. (1998), *La société en réseaux*, Fayard, Paris.

CHOLLET B. (2005), *Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D : le cas du secteur des micro et nanotechnologies*, Thèse de doctorat, Université Grenoble 2.

COHEN J.-F., OLSEN K. (2015), "Knowledge management capabilities and firm performance : A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives", *Expert Systems with Applications*, 42(3), p. 1178-1188.

COLEMAN J.-S. (1988), "Social Capital in Creation of Human Capital", *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement S95-S120.

CROSS R., CUMMINGS J.-N. (2004), "Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No 6, p. 928-937.

CROSS R., BORGATTI S.-P., PARKER A. (2002), "Making Invisible Work Visible : Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration", *California Management Review*, vol. 44, n° 2, p. 25-46.

CROSS R., LASETER T., PARKER A. (2006), "Using Social Network Analysis to Improve Communities of Practice", *California Management Review*, vol. 49, n° 1, p. 32-60.

DAVENPORT T.-H., PRUSAK L. (1998), *Working knowledge : how organizations manage that they know*, Harvard Business School Press.

DYER J.-H., SINGH H. (1999), "The relational view : Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No 4, p.660-679.

EHRlich K., LIN C.-Y., GRIFFITHS-FISHER V. (2007), "Searching for Experts in the Enterprise : Combining Text and Social Network Analysis", Proceedings of the 2007 international ACM conference on Supporting group work.

FERNANDEZ R.-M., CASTILLA E.-J., MOORE P. (2000), "Social Capital at Work : Networks and Employment at a Phone Center", *American Journal of Sociology* 105 (5), p. 1288-1356.

GARNIER A., HERVIER G. (2011), *Le réseau social d'entreprise*, Hermes Science Publications, 272 p.

GRANOVETTER M. (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No 6, p. 1360-1380.

GRANOVETTER M. (2002), "A Theoretical Agenda for Economic Sociology", in Guillen M., Collins R., England P., Meyer M. (Eds), *The New Economic Sociology : Developments in an emerging Field*, Russel Sage Foundation New York.

HANSEN M.-T., PODOLNY J.-M., PFEFFER J. (2001), "So Many Ties, So Little Time : A Task Contingency Perspective on Corporate Social Capital", *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 8, p. 21-57.

HUGON S. (2011), « Nouvelles Pratiques numériques ; Recevabilité sociale et transformation de l'entreprise », *Personnel*, N° 522, p.50-51.

FISHER D., DOURISH P. (2004), "Social and Temporal Structures in Everyday Collaboration", *Conference on Human Factors in Computing Systems*, April 24-29, Vienna, Austria.

HAMEL G., PRAHALAD C.-K. (1994), *Competing for the Future : Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston.

JOHNSON G., SCHOLES H. (2000), dir. F. Fréry, *Stratégique*, Publi-Union Editions, Paris.

KANTER R.-M. (1983), *The Change masters : Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*, Simon and Schuster, New York.

KWON O., WEN Y. (2010), "An empirical study of the factors affecting social network service use", *Computers in Humans Behavior*, Vol.26, N° 2, p. 254-263.

LAI K.-W., PRATT K., ANDERSON M., STIGTER J. (2006), *Literature Review and Synthesis : Online Communities of Practice*, Ministry of Education, New Zealand.

LAZEGA E. (2006), « Capital social, processus sociaux et capacité d'action collective », in Bevort A. et Lallement M. (eds.), *Capital social : Echanges, réciprocité, équité*, La Découverte, Paris, p. 213-225.



## Les conditions d'émergence et d'accélération des réseaux sociaux numériques d'entreprises

---

LIN N. (1999), "Social Networks and Status Attainment", *Annual Review of Sociology*, vol. 25, n° 1, p. 467-487.

MALONE T.-W., LAUBACHER R.-J. (1998), "The Dawn of the E-Lance Economy", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No 5, p.144-152.

MAROUF Z. (2011), *Les réseaux sociaux numériques d'entreprise. Etat des lieux et raisons d'agir*, L'Harmattan, Paris.

MARRONE J.-A., TESLUK P.-E., CARSON J.-B. (2007), "A Multilevel Investigation of Antecedents and Consequences of Team Member Boundary Spanning Behavior", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 6, p. 1423-1439.

MILES M., HUBERMAN M., SALDAÑA J. (2014), *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. Arizona State University : SAGE Publications.

MURTY S.-A., GILMORE K., RICHARDS K.-A., ALTILIO T. (2012), "Using a LISTSERV™ to develop a community of practice in end-of-life, hospice, and palliative care social work", *Journal of Social Work in End-of-Life & Palliative Care*, Vol. 8, No 1, p. 77-101.

NADLER D.-A., TUSHMAN M.-L. (1990), "Beyond the Charismatic Leader : Leadership and Organizational Change", *California Management Review*, Vol. 32, No 10, p. 77-87.

NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 2, p. 242-266.

NOHRIA N., BERKELY J.-D. (1994), "The Virtual Organization : Bureaucracy, Technology, and the Implosion of Control". In *The Post-bureaucratic Organization : New Perspectives on Organizational Change 1994*, edited by Charles Heckscher and Anne Donneellon (Thousand Oaks, CA, Sage).

NONAKA I. (2007), "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, Vol. 85, No 7/8, p. 162-171.

NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.

OH H., CHUNG M.-H., LABIANCA G. (2004), "Group social capital and group effectiveness : the role of informal socializing ties", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 6, p. 860-875.

ORLIKOWSKI W.-J. (2008), "Using technology and constituting structures : A practice lens for studying technology in organizations". In *Resources, co-evolution and artifacts*, p. 255-305, Springer, London.

PARAMESWARAN M., WHINSTON A.-B. (2007), "Social Computing : An overview", *The Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 19, No 1, 37.

PEREIRA C.-S., SOARES A.-L. (2007), "Improving the quality of collaboration requirements for information management through social networks analysis", *International Journal of Information Management*, Vol. 27, p. 86-103.

POINSOT T., DUPORT F., CHAMPLOIX S., JAPIOT G. (2010), « Du collaboratif au social : l'avènement de la conversation », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol. 3, No 47, p. 26-37.

POLLET P., TRAHAND J. (2003), *Le travail en réseau, au-delà de l'organisation hiérarchique et des technologies de l'information*, Editions L'Harmattan.

PONCIER A. (2012), *Les réseaux sociaux d'entreprise*, Diateino, Paris.

PORTELA A. (2012), *Implantation et usages d'un réseau social d'entreprise : l'expérience d'Astral*, Thèse de l'Université d'Ottawa, Canada.

PRUD'HOMME L., BOURNOIS F. (2009), « Talents et Communautés », in (dir. J-M Peretti), *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, Editions d'Organisation.

PUTNAM R.-D., (2000), *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community*. New York : Simon & Schuster

ROBEY D., KHOO H.-M., POWERS C. (2000), "Situated-learning in Cross-functional Virtual Teams", *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 47, No 1, p. 51-66.

RODAN S., GALUNIC C. (2004), "More than network structure : how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No 6, p. 541-562.

ROSA H. (2010), *Accélération, une critique sociale du temps*, La Découverte, Paris.

ROSA H. (2012), *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, La Découverte, Paris.

TEECE D.-J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7) : 509-533.

TEECE D.-J. (1998), "Capturing value from knowledge assets : the new economy, markets for know-how, and intangible assets", *California Management Review*, 40, 3, p. 55-76.

TEIGLAND R., WASKO M.-M. (2005), "Knowledge Exchange in Electronic Networks of Practice". In M. Khosrow-Pour (Ed.) *The Encyclopedia of Information Science and Technology*, Idea Group Inc., London.

THOMPSON M. (2005), "Structural and epistemic parameters in communities of practice", *Organization Science*, Vol. 16, No 2, 155-64.

THOM-SANTELLI J., MILLEN D.-R., GERGLE D. (2011), "Organizational acculturation and social networking". In *Proceedings of the ACM 2011 conference*

on *Computer supported cooperative work*, CSCW'11, New York, NY, USA. ACM, p. 313-316.

WANG C.-L., AHMED P.-K. (2007), "Dynamic capabilities : A review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, 9, p. 31-51.

WERNERFELT B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-181.

WILLIAMSON O. (1979), "Transaction-cost economics : The governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No 2, p. 233-261.

YIN R.-K. (2003), *Case Study Research : Design and methods*, (3e édition). Thousand Oaks, CA : Sage.