

SESSION 2015

**CAPET
CONCOURS EXTERNE**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

**Option : COMMUNICATION, ORGANISATION ET GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION

Durée : 5 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Blue Digital

Blue Digital est une agence de marketing digital appartenant au groupe Digital Connexion.

À sa création, le groupe Digital Connexion conçoit des sites Internet (vitrine et marchand). Aujourd'hui, il est devenu un acteur majeur du commerce digital¹.

Le **groupe** comprend quatre structures fonctionnant en *business unit* (centre autonome de profit) :

- Vert Connexion, Datacenter (hébergement et infogérance d'applications) ;
- Blue Digital, agence de marketing digital ;
- Digital Connexion Lab, pôle de recherche et développement (R&D) dédié à l'innovation et au commerce digital ;
- Mobile Digital, agence spécialisée dans le commerce sur mobile.

Créé en 2002, le groupe a connu une croissance régulière de ses effectifs comme le montre son historique.

- 2002 création de Digital Connexion à Lyon ;
- 2003 création de Vert Connexion ;
- 2004 création de Blue Digital ;
- 2006 le groupe compte 50 collaborateurs ;
- 2008 implantation de Digital Connexion Groupe dans son nouveau siège social à Lyon au sein d'un parc scientifique ;
- 2009 le groupe compte 100 collaborateurs ;
- 2011 ouverture d'une agence Blue Digital à Paris ;
- 2012 création de Digital Connexion LAB ;
- 2013 achat de Mobile Digital ; le groupe compte 150 collaborateurs.

La **structure** Blue Digital, dirigée par Anatole Letard, compte aujourd'hui 51 salariés dont 10 sont rattachés à l'agence de Paris.

Son métier est la conception de stratégies de communication digitale. Il consiste à optimiser les points de contacts digitaux entre une marque, une enseigne et ses consommateurs. Ces points de contacts comprennent le site Internet marchand de l'entreprise, les moteurs de recherche que le consommateur va utiliser pour trouver un produit ou une marque, les e-mails reçus, les réseaux sociaux sources d'informations pour les consommateurs. Ces points de contact se font via l'ordinateur mais de plus en plus sur les tablettes ou les mobiles. Avec l'explosion des points de contact, les entreprises ont intérêt à opter pour une stratégie de communication cohérente assignant à chaque point une fonction, un contenu et une animation.

Ses clients référents appartiennent essentiellement au secteur du commerce spécialisé. Par exemple, elle compte des marques prestigieuses de pâtisserie telles que Ladurée et Dalloyau, des magasins spécialisés de bricolage comme Leroy-Merlin ou Brico-Dépôt et également les grandes enseignes historiques de la vente à distance.

Le marché de la communication digitale connaît une croissance régulière de l'ordre de +10 % par an.

Ce marché présente de fortes opportunités de croissance liées à la dynamique de rattrapage du marché français par rapport aux autres marchés matures. Le taux d'équipement des entreprises en sites internet est inférieur à la moyenne des pays de l'OCDE. De plus, la dynamique est notamment soutenue par la forte montée en compétences des annonceurs. Dans ce contexte, Anatole Letard pense que sa stratégie est amenée à évoluer vers des activités de conseil.

¹ Le commerce digital est une nouvelle manière de faire du commerce pour une entreprise visant à réunir et à coordonner les points de contact avec le consommateur comme le site marchand, les applications mobiles, les bornes tactiles, les caisses, le cloud et les réseaux sociaux.

Blue Digital est organisée en **équipes** qui correspondent à **plusieurs expertises**. Chaque équipe est managée par un responsable.

- **L'équipe e-shopping** (huit personnes à Lyon et trois personnes à Paris)

Ses missions sont la conception des sites essentiellement marchands, leur stratégie d'animation et l'analyse du parcours du consommateur dans le magasin électronique en vue de son optimisation.

L'enjeu de cette équipe est de faire évoluer les sites existants afin d'optimiser les parcours des consommateurs.

- **L'équipe marketing relationnel** (cinq personnes)

Sa mission est de définir des programmes relationnels entreprise-client.

À partir des données stockées, puis analysées, il s'agit de segmenter la clientèle afin de s'adresser à chaque segment avec des stratégies et des programmes relationnels différents.

Ce marketing relationnel s'effectue via l'e-mailing, des e-mails automatiques, des messages push sur le site marchand, cohérents avec les achats antérieurs des consommateurs, et une newsletter adaptée au client.

L'enjeu est de proposer une action de communication et un contenu adaptés au comportement du consommateur.

- **L'équipe Trafic** (huit personnes)

Ses missions comportent deux axes :

- une mission sur l'optimisation des référencement, naturels et payants, et le positionnement publicitaire en ligne. Le référencement naturel est le résultat d'une recherche sur un moteur. Par exemple, le client saisit « pantalon » et le site Kiabi « remonte » naturellement dans les premières positions. Le référencement payant correspond à l'achat par l'entreprise de requêtes définies qui feront « remonter » le lien marchand. Le positionnement publicitaire en ligne intervient sur le parcours de visite de différents sites du consommateur ;
- une mission d'analyse du web qui est transversale à toute l'entreprise. En effet, elle consiste à fournir des données sur la fréquentation d'un site et à interpréter les informations récoltées afin d'analyser le comportement des internautes sur un site web.

- **L'équipe Média sociaux** : (deux experts)

Ses missions consistent à concevoir le contenu des pages Facebook, des blogs et des messages Twitter. L'enjeu est de créer une relation pertinente, non marchande, entre la marque et les consommateurs.

Ces différentes expertises sont soutenues par une équipe création composée de 8 personnes, managée par une directrice artistique, et une équipe développement (interactif et HTML) de 10 personnes avec à sa tête un directeur de production. Ce directeur de production, outre sa fonction d'encadrement, planifie la production : il associe les ressources techniques et humaines nécessaires à la réalisation d'un projet et leur mobilisation dans le temps.

Deux commerciaux ont en charge la prospection de nouveaux clients.

Si une équipe est dirigée par un responsable en fonction de l'expertise, l'essentiel de l'organisation se construit autour du projet.

À l'arrivée d'un projet, en avant-vente, l'encadrement repère les expertises sollicitées sur le projet.

Certains projets nécessitent une ou plusieurs expertises. Par exemple, pour la création d'un site Internet : il faut le concevoir (compétences de l'équipe e-shopping) ; il doit être correctement référencé (compétences de l'équipe Trafic) ; il convient aussi de développer du marketing relationnel. Le pilote du projet sera un collaborateur de l'équipe e-shopping. C'est le responsable de cette équipe qui nomme le responsable du projet et qui coordonne les autres expertises sollicitées. Le responsable d'équipe est chargé de la dimension conseil sur le projet. Il est donc responsable du niveau de qualité de la prestation délivrée. En revanche, c'est le chef de projet qui assure le suivi de la gestion de projet au quotidien avec le client.

Dossier 1 : Contexte stratégique

1. En vous appuyant sur le modèle des ressources et des compétences, réalisez le diagnostic interne de Blue Digital.
2. Formulez de manière synthétique la capacité stratégique de l'entreprise. Comparez-la à la vision du dirigeant.

Dossier 2 : Réseau social d'entreprise (RSE) chez Blue Digital

3. Présentez les avantages de l'implantation du RSE chez Blue Digital.
4. Schématisez la nouvelle architecture logique entre les deux couches de connexion. Pour cela, sélectionnez les services adaptés en respectant la planification de la mise en place du nouveau système d'information.

Dossier 3 : Appréciation des compétences

5. Identifiez, en les justifiant, les facteurs agissant sur le climat social chez Blue Digital. Quelles conclusions en tirez-vous quant à la contribution du climat social au développement des compétences ?
6. Analysez le système d'appréciation des salariés par la direction au regard de l'orientation stratégique et proposez des solutions d'amélioration de ce système.
7. Concevez un outil d'appréciation des salariés en cohérence avec les solutions que vous proposez.

Dossier 4 : Apprentissage organisationnel et management des ressources humaines (MRH)

8. En vous appuyant sur des références théoriques et en intégrant la problématique de Blue Digital à votre réflexion, montrez le lien entre l'apprentissage organisationnel et le management des ressources humaines.

Annexes

ANNEXES

Annexe 1 - Verbatim du cadre dirigeant Anatole Letard - janvier 2014	5-7
Annexe 2 - Plaquette de Blue Digital.....	8
Annexe 3- Entretien avec Anatole Letard sur la gestion de ses équipes – janvier 2014	9-10
Annexe 4 - RSE de Blue Digital	11
Annexe 5 - Liste partielle des services disponibles des média sociaux	12
Annexe 6 - Architecture logique – avant la mise en place du RSE – chez Blue Digital	12
Annexe 7 - Extrait de la planification de la mise en place du nouveau système d'information	13
Annexe 8 - Instantané des données sociales de Blue Digital au 31/12/2013	14-15

DOCUMENTS RESSOURCES

Document 1 - Ressources et compétences.....	16
Document 2 - Extrait interview d'E. de Pouzhilac.....	17
Document 3 - Sept avantages d'un réseau social d'entreprise.....	18
Document 4 - Apprentissage organisationnel.....	19-20

Annexe 1 - Verbatim du cadre dirigeant Anatole Letard - janvier 2014

« Tout ce que nous faisons n'a de sens que si nous sommes capables de le mesurer et d'en tirer des enseignements pour optimiser les stratégies de nos clients. Nos clients viennent chercher soit une expertise, soit la manière d'orchestrer les points de contacts digitaux et donc de définir la stratégie communication.

Aujourd'hui, faire un mail, ce n'est pas compliqué, les clients savent le faire, ils ont les ressources pour le faire en interne. Idem pour une page Facebook. Ils ont donc tendance à internaliser. Mais ils ne savent pas orchestrer de manière cohérente les points stratégiques de communication et de marketing sur leurs différents points de contacts.

Finalement, nous devenons une agence de communication digitale en proposant à nos clients un service de conseil en stratégie de communication et marketing digital. D'ailleurs, dans un article récent, le président de l'AACCI (Association des Agences-Conseils en Communication Interactive) résume l'enjeu que j'ai identifié pour ma structure, qui est de sortir d'une logique de production pour passer à une logique de valorisation du conseil.

Or, nous ne sommes pas issus du monde de la publicité et de la communication. Historiquement, ce que les clients viennent acheter chez nous, c'est de la production : un e-mail, un site, une bannière de publicité, un bon référencement sur les moteurs de recherche. Nous sommes dans une logique opérationnelle où nous vendons du jour/homme (facturation au jour travaillé). Exemple : pour la création de l'e-mail nous facturons 3 jours/homme à 600 €.

Comme le client internalise de plus en plus et que la concurrence est vive, les prix pour les productions sont tirés vers le bas, nous devons donc sortir de cette logique de production pour passer à une logique de développement du conseil. La valorisation de ce conseil est compliquée, car les clients ne sont pas encore prêts à acheter du conseil. Ils considèrent que la stratégie est faite par eux et ils ont donc tendance à venir avec des cahiers des charges où ils nous poussent dans ce rôle de production alors que nous, nous souhaitons remonter le débat à un niveau supérieur : la stratégie.

À quoi cela sert de faire un site si on ne sait pas comment il va s'insérer dans l'éco système digital. Vous faites déjà de l'e-mailing, du référencement, vous avez un blog, une page Facebook, des magasins, etc., mais comprendre et analyser comment se comporte le consommateur sur ces différents points de contacts est essentiel pour faire le site Internet qui correspond aux clients. Donc c'est un réel enjeu qui pèse sur les équipes de notre structure. Il faut que les salariés basculent vers cette nouvelle logique. Certains ont basculé sans difficulté mais d'autres pas. C'est donc compliqué en ce moment, car nous sommes dans une phase de mutation et dans un contexte économique qui n'est pas évident. Cette crise nous force aussi à basculer car les annonceurs sont très attentifs à leurs coûts, donc tout ce qu'ils peuvent internaliser parce que cela coûtera moins cher, ils le font. Certes, cette évolution était inévitable, mais la conjoncture a conduit à le faire un peu plus tôt.

Cette nouvelle logique me conduit à recruter des nouveaux profils. Ainsi nous ressemblons de plus en plus aux agences de communication traditionnelles. D'ailleurs, j'ai recruté un planeur stratégique, dont le métier est de réfléchir au positionnement de la marque dans son environnement concurrentiel et donc à l'évolution du positionnement des marques. Par exemple, une marque qui pense que son image est vieillissante va chercher à rajeunir cette image. Le planeur stratégique va analyser l'environnement concurrentiel pour connaître les marques déjà positionnées sur le marché, leur niveau de discours et leur positionnement. Il va également analyser les attentes des consommateurs, en cherchant à repérer les attentes peu ou mal couvertes par le marché, ce qui crée une opportunité. Beaucoup de nos clients ont un très bon positionnement sur leurs magasins physiques mais ce positionnement ne transparaît pas sur le digital. Le métier de notre planeur stratégique est de traduire le positionnement sur le digital, voire de le faire évoluer sur le digital. Cela permet d'avoir un niveau de discours qui permet de sortir du bruit ambiant, car tout le monde fait de la publicité, du référencement, de l'e-mailing ; mais finalement la différence entre les enseignes se fera sur la cohérence des messages adressés sur les différents supports. C'est donc le planeur stratégique qui va participer à la définition du message et vérifie la cohérence en

donnant la ligne directrice de communication. C'est un métier que je n'avais pas avant. Sur Lyon, nous sommes une des rares agences de communication digitale à avoir ce profil dans nos équipes.

D'ailleurs, le planeur stratégique, les experts média sociaux et les salariés de la direction artistique sont partagés entre Lyon et Paris afin que les deux agences aient bien le même ADN.

Pour revenir à cette nouvelle logique de passage au conseil, l'enjeu est de faire redescendre « le conseil » au niveau des équipes qui délivrent les prestations auprès des clients. Je travaille avec mes responsables pour mettre les équipes en mouvement pour atteindre l'objectif fixé. Notre forte croissance m'a permis d'amorcer ce nouveau cap en recrutant les nouvelles compétences nécessaires. Par exemple : pour le recrutement des chefs de projet, je ne recrute pas des exécutants mais des niveaux de diplômés un peu supérieurs et avec un niveau d'abstraction un peu plus élevé pour avoir un niveau de discours plus stratégique avec nos clients.

Mais cela passe aussi par la communication interne, en l'occurrence dans la manière de présenter l'agence aux clients. J'organise une réunion en début d'année afin de définir les enjeux de l'année à venir. C'est à cette occasion que je fixe le cap. Cette année, l'enjeu est la qualité du conseil. Mais cette réunion n'est absolument pas suffisante. Je fais une réunion mensuelle avec tous les chefs d'équipe, et deux fois par mois je m'entretiens individuellement avec chaque responsable d'équipe. Je participe aussi à une réunion du « comité exécutif » du groupe Digital Connexion où nous analysons les chiffres du mois passé et notre position sur notre feuille de route de l'année.

Au cours de ces différentes réunions, je peux aussi faire le point sur les projets. Et c'est sous l'angle des projets que je peux faire évoluer les façons de faire. Donc, si nous constatons qu'un projet se passe mal, nous cherchons le pourquoi. Par exemple au cours d'une réunion hier : un client nous avait confié une prestation et il a annoncé qu'il arrêterait. Il devait nous confier la partie création et il a décidé de ne pas la faire avec nous car il était déçu du niveau de conseil que nous lui avons fourni. En analysant le process nous avons constaté que le conseil a été apporté mais il n'a pas été bien amené et donc pas valorisé. Le client voit bien le conseil pendant la phase d'avant-vente, il est emballé et puis après il a le sentiment que le conseil n'est plus là. Ce n'est pas forcément lié au changement de personne. On a eu parfois les mêmes personnes pour présenter et suivre le projet et un résultat négatif du client. Je constate en fait que les salariés sont dans une dynamique différente en avant-vente. Lorsqu'ils passent en phase de réalisation, ils se mettent en mode production. Or, il faut continuer à conseiller le client et à l'accompagner dans sa mise en place avec le même niveau d'abstraction que celui de l'avant-vente. Il faut que le client ait le sentiment qu'il a produit avec nous.

Face aux petites agences, nous avons un avantage : des experts dans tous les domaines dont le planeur stratégique et les média sociaux. Beaucoup de nos concurrents sont spécialisés sur une seule expertise, alors que nous, nous avons toutes les expertises en interne. Nous pouvons donc mailler les expertises pour répondre à une demande d'un client. Cette intégration de toutes les expertises nous permet de faire des propositions de prestations plus riches que nos concurrents, avec une belle hauteur de vue et un bon maillage de tous les points de contacts digitaux.

Pour la facturation, on a aujourd'hui un PGI (progiciel de gestion intégré) dans lequel chaque chef de projet intervient. Le PGI est récent (septembre 2013). Et pour le moment certaines équipes ne suivent pas la procédure du PGI. En effet, elles restent installées dans leur routine.

Pour l'équipe e-shopping tout se passe bien car il y avait auparavant une procédure de suivi des affaires qui ressemblait à celle du PGI. Elle n'a pas eu de difficultés à s'y conformer.

Par contre, pour l'équipe Trafic, on facture au temps passé. De ce fait, les salariés doivent saisir le temps passé. Auparavant, cela n'était pas le cas, de ce fait ils oublient de pointer dans le PGI et par conséquent nous ne facturons pas à l'arrivée le temps réellement passé. J'ai donc fourni à chaque chef de projet une liste des tâches à réaliser dans le PGI et des explications pour qu'ils comprennent bien la philosophie : la saisie a un impact direct sur notre chiffre d'affaires. Cela n'est pas encore compris par tous.

Le point positif de la mise en place du PGI est que cela nous a forcé à formaliser des process et à arrêter d'être toujours dans le spécifique. Certains avaient tendance à toujours être dans le spécifique. Maintenant on a des modèles d'affaires dans le PGI et une affaire doit correspondre à un modèle. L'affaire doit donc être vendue selon le modèle. Si on vend un projet trop compliqué au client, on ne peut pas le gérer dans le PGI. Cela oblige donc à structurer davantage la démarche commerciale et la tarification qui va avec. Et cela est positif ! L'inconvénient est que l'on perd en souplesse.

Le PGI est commun à l'ensemble du groupe. Il est paramétré afin d'établir une comptabilité analytique qui permet d'évaluer et de suivre la performance de chaque Business Unit. Pour chaque Business Unit, un Business plan annuel est construit.

Enfin les valeurs que nous essayons de cultiver au quotidien sont : l'innovation, la proximité avec le client et la qualité globale, tant sur la production que sur le conseil.

L'innovation est essentielle pour exister et se développer. Nous devons la cultiver à tous les niveaux. Aujourd'hui nos clients ont un personnel expert. Certains ont autant de connaissances que nous sur les techniques. Nous devons donc avoir un coup d'avance sur la technique, car le client doit constater que nous en savons plus que lui. Le responsable technique et innovation a une mission de veille sur la technique, en particulier d'animation des sites. Il va transmettre ses connaissances aux développeurs. Mais la difficulté est de faire descendre une évolution technique au niveau des chefs de projet. Pour cela le responsable technique et innovation doit monter des prototypes pour que ceux qui ne sont pas techniques comprennent ce qu'une nouvelle technique peut faire. Il a encore du mal à diffuser les évolutions ou nouveautés et reste trop sur le côté technique.

Mais l'innovation n'est pas que technique, elle concerne aussi la méthode d'accompagnement du client. Pour ce faire, nous remettons en cause nos pratiques. Nous testons une nouvelle méthode qui implique le client dès la phase de conception. L'objectif n'est pas de faire le résultat final à la place du client mais de l'accompagner vers le résultat final qui lui correspond. Cette méthode devrait nous permettre de réduire le temps de réalisation d'un projet et donc son coût. Cet essai, même s'il n'est pas concluant, sera riche d'enseignements. Il nous faudra accepter cet échec, en dresser un bilan pour rebondir et l'améliorer.

Notre remise en cause suppose que nous soyons capables de remonter une information susceptible d'être intéressante pour nous ou nos clients, ou de parler d'un problème d'un client. Pour assurer la fluidité de ces échanges dans l'entreprise, il est important d'être ouvert et transparent. Les valeurs de nos collaborateurs doivent donc également être la curiosité, la volonté de collaborer et l'envie d'aller vers les autres. Il est évident que si les personnes ne souhaitent pas sortir de leur silo cela ne pourra pas fonctionner.

Par exemple, si quelqu'un a besoin d'une information, ou cherche un outil, un autre collaborateur pourra prendre quelques minutes afin de l'aider à trouver sa réponse. Ces valeurs sont importantes et il s'agit d'un réel choix stratégique, à travers lequel nous envisageons les pertes et les gains de temps dans leur globalité. Permettre à une personne de perdre plusieurs minutes afin d'en faire gagner à un autre collaborateur en difficulté peut finalement nous faire gagner beaucoup de temps.

Ces valeurs sont soutenues par notre système d'information, qui devient la source d'informations la plus fiable sur l'entreprise (plus que l'e-mail, les responsables, les collègues ou les médias externes), car son contenu est mis à jour en temps réel par des experts, à l'inverse des intranets et sites classiques, qui s'appuient sur un processus fastidieux de mise à jour des contenus. Nos employés peuvent partager des informations dans un espace privé et sécurisé, commenter des sujets, et partager leur vision sur l'entreprise tout entière. »



LYON
Anatole.letard@blue-digital.com
74 Avenue Galilée

Blue Digital

Notre philosophie

Donner du sens à votre stratégie marketing digital, c'est placer le client multicanal au cœur de nos actions.

Nous apportons des réponses concrètes par le développement de l'audience, la création de trafic, l'engagement auprès des clients. Nous racontons votre marque sur l'ensemble des points de contacts afin d'optimiser votre stratégie digitale.

Notre expertise

- Conseil
- UX Design
- Créa
- Développement
- Social marketing
- Email marketing
- Customer Engagement Management
- Plan Médias
- SEO
- SEM
- Traffic Analytics

Nos chiffres clés

Année de création : 2004 Groupe : Digital Connexion

Effectifs : 51 salariés

- Equipe direction et conseil : 2
- Equipe e-shopping : 11
- Equipe marketing relationnel : 5
- Equipe Trafic : 8
- Equipe Média sociaux : 2
- Equipe création : 9
- Equipe développement : 11
- Equipe commerciale : 2
- Planeur stratégique : 1

Chiffre d'affaires	2011	2012	2013
	2300 K€	3950 K€	4600 K€

Nos références

Loisirs : Go sport, Toukado, Créativa, Rimbaud

Mode, Luxe : Ladurée, Dalloyau, Comptoir des créateurs, Mac Douglas, La Redoute, Kiabi, GAP

Beauté : Sephora, Aïnhoa

Equipement de la maison : Brico-Dépôt, Leroy-Merlin

Banque, Assurance : CIC, MATMUT

High Tech : Electrodépôt, Planète Saturn

Nos clients récompensés

Comptoir des Créateurs :
Trophée e-commerce d'argent 2013

- > catégorie marketing online TOP/COM/2012 argent
- > catégorie site événementiel digital

Electrodepot.fr : Digital Commerce Stars 2012,

- >Prix du meilleur concept de site web catégorie High Tech

Kiabi.com : Favori 2011,

- >Prix du meilleur site de mode, catégorie « Favoris des internautes »

Retrouvez nous sur

www.blue-digital.com
[facebook.com/ BlueDigital](https://facebook.com/BlueDigital)
[Twitter / BlueDigital](https://twitter.com/BlueDigital)

Vous avez présenté vos différentes équipes, comment les managez-vous ? Comment fonctionnent-elles ?

AL : Chaque responsable d'équipe est porteur d'une ligne dans le business plan et d'un portefeuille de clients par rapport à son expertise. Le comité de direction fixe un chiffre d'affaires minimum à atteindre. Cet objectif est déterminé en fonction du portefeuille et du personnel constituant l'équipe. Le responsable d'équipe recrute ses collaborateurs en cas de départ ou de développement.

Nos bureaux sont organisés en *Open Space*. Seuls mon bureau, une salle de réunion et les bureaux des responsables d'équipe sont cloisonnés par des vitres. Ce plateau en *Open Space* favorise notre fonctionnement par projet. Pour ma part, la porte de mon bureau est toujours ouverte et le matin, je passe dire bonjour à tout le monde. J'ai accepté une certaine souplesse dans les horaires. Ce qui compte c'est l'objectif de travail. Les salariés sont autonomes, ils savent organiser leur travail. Donc, le matin ils peuvent arriver jusqu'à 9h30 et repartir au plus tôt à 17h30. Nous programmons les réunions plutôt le matin vers 10h-10h30 et l'après-midi vers 14h30-15h.

Chaque salarié dispose d'un poste informatique de pointe en réseau local étendu.

Lors de l'arrivée d'un nouveau projet, l'équipe projet constituée réalise un *brain storming* afin de faire émerger les idées. Suit alors une phase de confrontation des points de vue. Nous travaillons dans un climat d'ouverture, sans porter de jugement sur l'idée émise afin de stimuler la créativité.

Par ailleurs, nous avons basculé l'intranet en Réseau Social d'Entreprise d'origine. Chaque *Business Unit* et chaque salarié a le droit de publier de l'actualité sur le métier, sur un client, sur une connaissance qu'il veut partager. Cela permet la collaboration et la mutualisation des dossiers clients avec des droits créés.

Quelle perspective d'évolution offrez-vous à votre personnel ?

AL : J'ai été confronté à une double problématique : une croissance forte qui nous a obligés à recruter et un turnover qui pénalisait la stabilité de mes équipes. Pour offrir une perspective d'évolution de carrière, j'ai donc décidé en 2012 de refondre les statuts.

Dans la plupart des équipes, j'ai à présent 4 emplois contre 2 auparavant. Par exemple, pour l'équipe e-shopping :

- des assistants chefs de projet dont la mission principale est la production,
- des chefs de projet junior dont la mission est également axée production,
- des chefs de projet senior qui combinent production et conseil,
- des consultants, dont la mission essentielle est le conseil.

Ces deux derniers emplois sont capables de livrer du conseil. J'ai créé l'emploi de consultant pour valoriser les salariés qui ont un potentiel pour conseiller le client.

Par contre pour l'équipe création, plus ramassée, il n'était pas possible d'offrir autant de niveaux d'emplois. J'utilise comme levier l'augmentation individualisée des salaires ou la responsabilisation en confiant des projets riches et complexes en créativité.

Rencontrez-vous des conflits au sein de vos équipes ?

AL : Il y a des conflits d'intérêts, de périmètre lorsque l'on a un client qui fait appel à plusieurs expertises. Il faut que les autres expertises acceptent de se mettre dans la roue de l'expertise principale repérée. On a parfois cette source de conflit où un responsable sur une expertise tire le projet à sa façon sans respecter le mouvement mis en place par l'expertise principale. Cela crée des tensions.

Il y a aussi des tensions entre le commercial et les responsables d'équipe. Parce que sur une avant-vente, le commercial a besoin des experts pour formuler une proposition au client. Le commercial qui n'est pas toujours diplomate, est souvent en conflit. Il a sa vision sur ce qu'il faut faire pour gagner le projet qui est parfois contradictoire avec la vision des experts. Il faut donc arbitrer.

Mais qui a raison ? Dans la mesure du possible, je n'interviens pas car je souhaite qu'ils trouvent les clefs de l'optimisation de leur relation.

Mais parfois j'interviens. J'ai essayé de faire comprendre au commercial, qu'il devait accepter le débat d'idées, source de nos meilleures prestations. Elles sont complexes, avec parfois l'intégration des 4 expertises, il faut donc accepter le débat d'idées.

Il y a aussi des conflits entre les experts. Ce sont des conflits de périmètre d'action. Ils sont stériles. Je leur demande de penser uniquement à l'intérêt du client. Le client ne doit pas avoir le sentiment qu'il a affaire à trois expertises différentes qui correspondront à trois factures différentes. Ils doivent faire corps et le pilote désigné sera le seul interlocuteur dans le conseil au client.

Chez nous, certains traits de personnalité sont immédiatement mal perçus et rapidement cela bascule dans le conflit de personnes. Par exemple, le commercial nouvellement embauché passait pour quelqu'un d'hautain, de suffisant. Je peux comprendre, car dans sa manière d'être, il paraissait comme cela. Mais dans le fond il souhaitait juste que le dossier avance. Donc, je l'ai reçu en entretien afin de lui faire comprendre qu'il communique autrement avec les responsables d'équipe.

Comment contrôlez-vous le travail de vos équipes ?

AL : Le travail de contrôle incombe au responsable d'équipe. C'est lors de nos réunions bimensuelles qu'il m'informe sur la qualité des projets via la satisfaction du client et sur la performance des collaborateurs via les indicateurs de production fournis par le PGI. Mon suivi s'effectue à travers le business plan.

Comment évaluez-vous votre personnel ?

AL : Les collaborateurs au sein d'une équipe sont évalués par leur responsable. En effet, deux fois par an, les salariés ont un entretien « la review » avec leur supérieur hiérarchique. C'est essentiellement un bilan sur le semestre écoulé et on fixe les objectifs sur le semestre à venir. On met une note qui rentre en compte dans la rémunération. En effet, chaque salarié a une part variable qui est fonction de la note. L'évaluation se fait aussi en continu. Elle passe par l'observation des collaborateurs et leur résultat en termes de production, respect des délais et de conseil aux clients sur les dossiers confiés. Mais rien n'est formalisé.

Ces entretiens sont aussi le moment où le collaborateur nous fait part de ses souhaits et perspectives d'évolution, de ses envies.

Quant aux compétences, on les aborde de manière informelle au cours de ces deux entretiens. On le fait aussi au moment des bilans des projets. Si sur trois ou quatre projets le retour client est très satisfaisant avec une excellente qualité de conseil et aucun problème dans la réalisation du projet, on sait alors que l'on peut faire évoluer le salarié pour le garder.

En préparant les entretiens semestriels, je définis avec les responsables les compétences à développer, pour qu'ils transmettent l'information à leurs collaborateurs. Par exemple : nous nous sommes rendus compte que sur les aspects d'ergonomie des sites, notre démarche n'est pas expliquée assez clairement. Nous devons donc progresser sur la méthodologie de la démarche, la méthode de travail. Cet objectif a été fixé pour certains collaborateurs.

Annexe 4 - RSE de Blue Digital

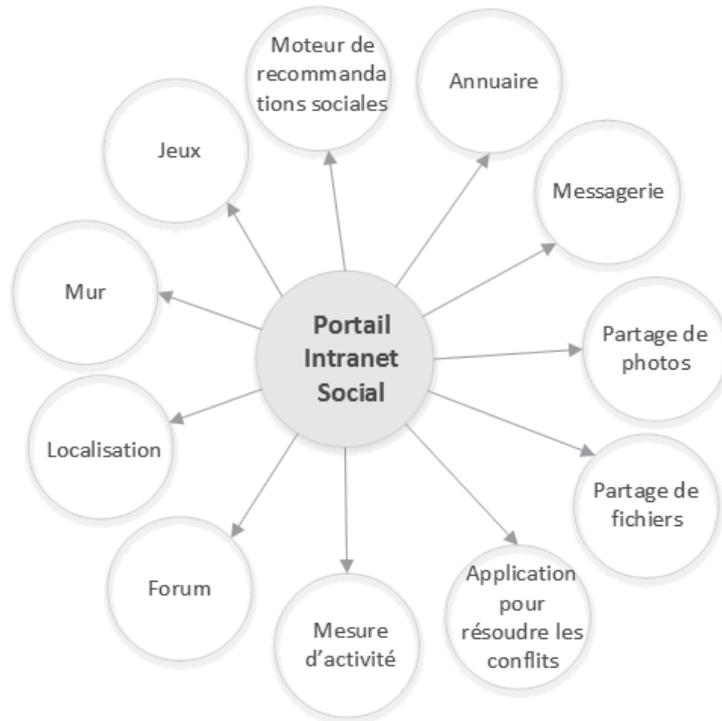
Annuaire des collaborateurs

Zone de connexion au RSE
Exemple avec Letard Anatole

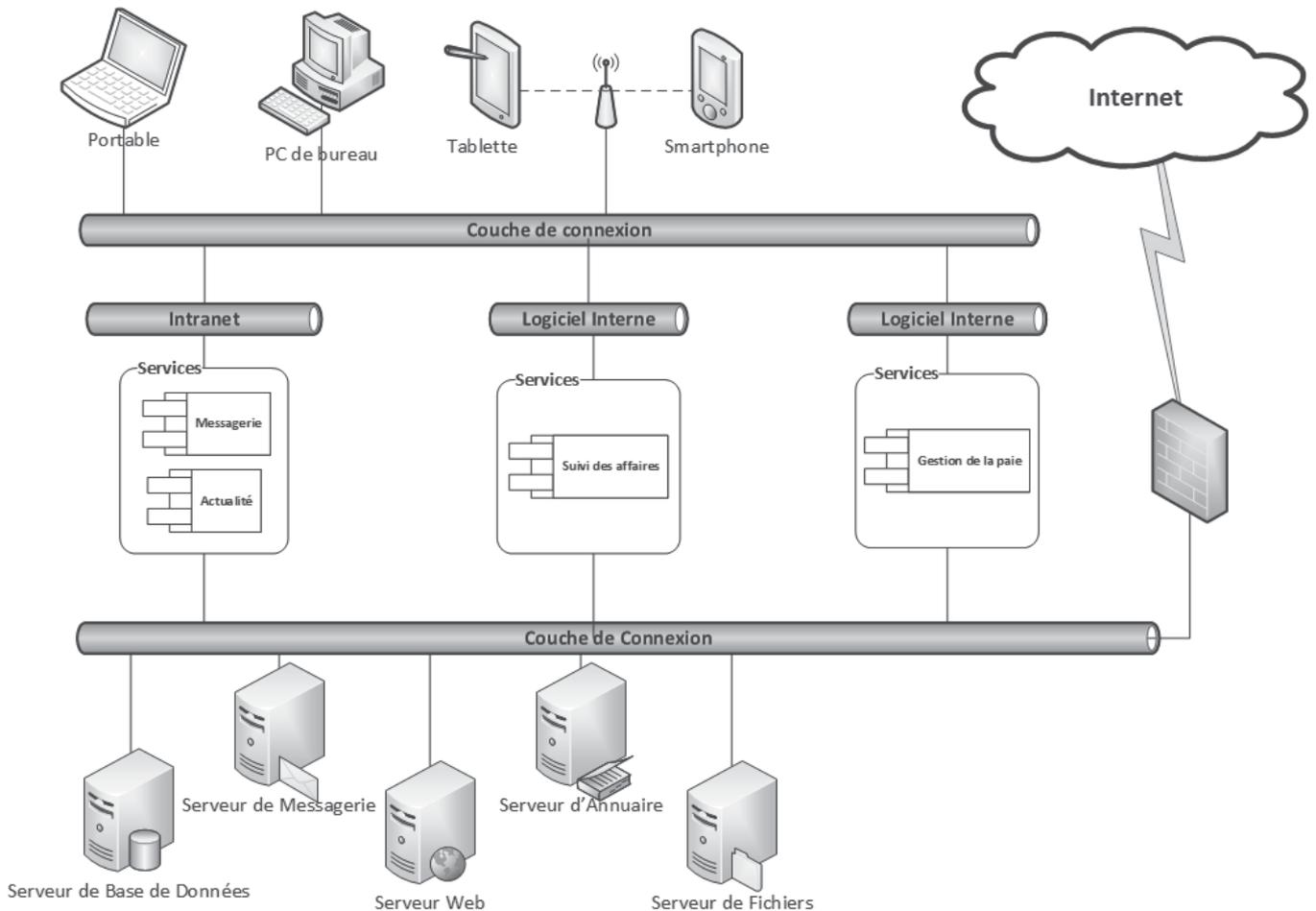
The screenshot shows the Blue Digital RSE website interface. At the top, there is a navigation bar with 'Recent', 'Favoris', and 'Letard Anatole' (with a settings icon). Below this is a search bar with 'Tout' and 'Chercher' buttons, and a 'Parcourir' button. The main content area is divided into several sections:

- Annuaire des collaborateurs:** A list of links including 'Répertoire', 'Vos groupes', 'Profil de Letard A.', 'Agence Paris | [WIKIJA AVANT](#)', 'Commerce | [NOUVEAU](#)', 'Créa Design', 'Développement Interactif', 'SEO - Référencement naturel', and 'Veille Bizdev'. A box labeled 'Wiki & Forums' points to this list.
- Répertoire partagé:** A section with a 'Répertoire partagé' label pointing to a colorful bar chart.
- Zone de connexion au RSE:** A section with a 'Letard Anatole' profile card. It includes a profile picture, the name 'Letard Anatole', a link to 'Modifier votre profil', and a button 'Mettre à jour votre statut'. A box labeled 'Accès Bureau Personnel' points to this area.
- Agenda personnel:** A calendar view for June 2013, with a box labeled 'Agenda personnel' pointing to it.
- Articles:** A list of articles with titles like 'Votre mot de passe va expirer. Modifiez votre mot de passe dès maintenant.', 'Mise à jour ThoughtFarmer', 'Biscuits bijou', and 'Maintenance PGI'. Each article includes a short description and a 'Source' link.

Annexe 5 - Liste partielle des services disponibles des média sociaux



Annexe 6 - Architecture logique – avant la mise en place du RSE – chez Blue Digital



Annexe 7 - Extrait de la planification de la mise en place du nouveau système d'information

ID	Nom de tâche	Durée (Jours)	sept. 2013				oct. 2013				nov. 2013					
			1/9	8/9	15/9	22/9	29/9	6/10	13/10	20/10	27/10	3/11	10/11	17/11	24/11	
1	□													
2	Intégration de l'annuaire dans le RSE	39j	▽—————▽													
3	Création des utilisateurs	5j	□													
4	Intégration de l'annuaire	3j	□													
5	Intégration de l'annuaire	14j	□													
6	Mise en place de l'ERP	10j	▽—————▽													
7	Module Gestion du Capital Humain (Recrutement, Formation, Paie, Carrière)	5j	□													
8	Module de Gestion des affaires (Suivi des affaires, Compte rendu d'activité, Facturation, ...)	5j	□													
9	Gestion des autorisations sur le RSE	19j	▽—————▽													
10	Définitions des droits sur les forums	5j	□													
11	Définitions des droits sur les répertoires partagés (Partage de fichiers, de photos, ...)	10j	□													
12	Création des comptes de messagerie	7j	□													
13	Formation des personnels	14j	▽—————▽													
14	Présentation des espaces personnels et définition du bureau personnel dans le RSE	14j	□													
15	Formation à l'utilisation des agendas (Agenda personnel, Partage d'agendas, ...)	14j	□													
16	Formation au wiki	14j	□													
17	□													

Légende

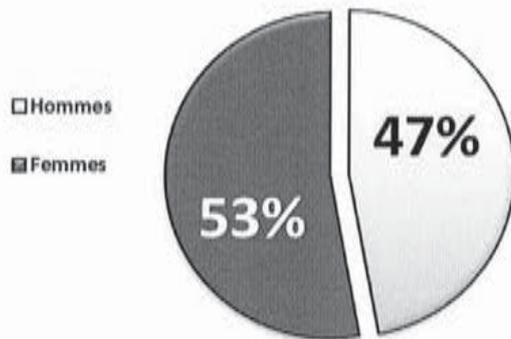
□ Durée de la tâche

▽ Jalon de Début ou de Fin

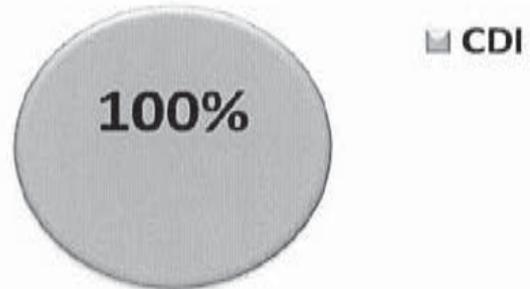
Annexe 8 - Instantané des données sociales de Blue Digital au 31/12/2013

Années	2010	2011	2012	2013
Effectif (Nb de salariés)	29	37	45	51

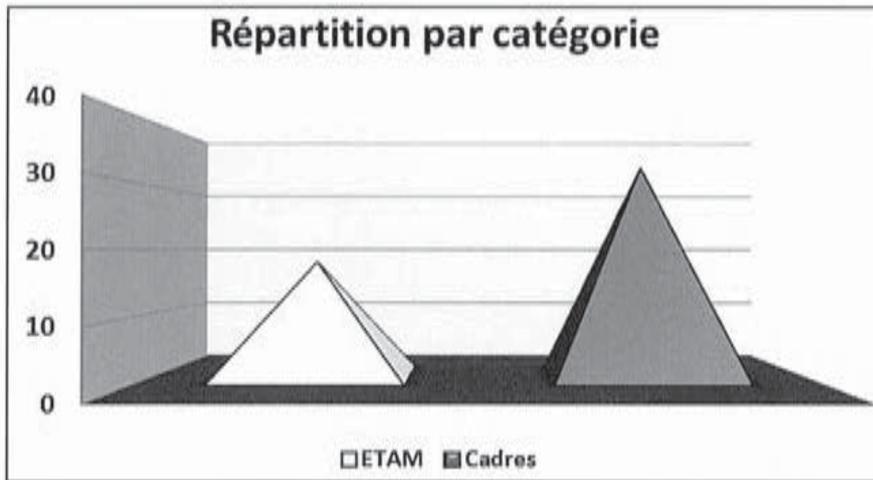
Répartition par sexe



Répartition par type de contrat de travail



Répartition par catégorie



ETAM = Employés, techniciens, agents de maîtrise

Accidents du travail

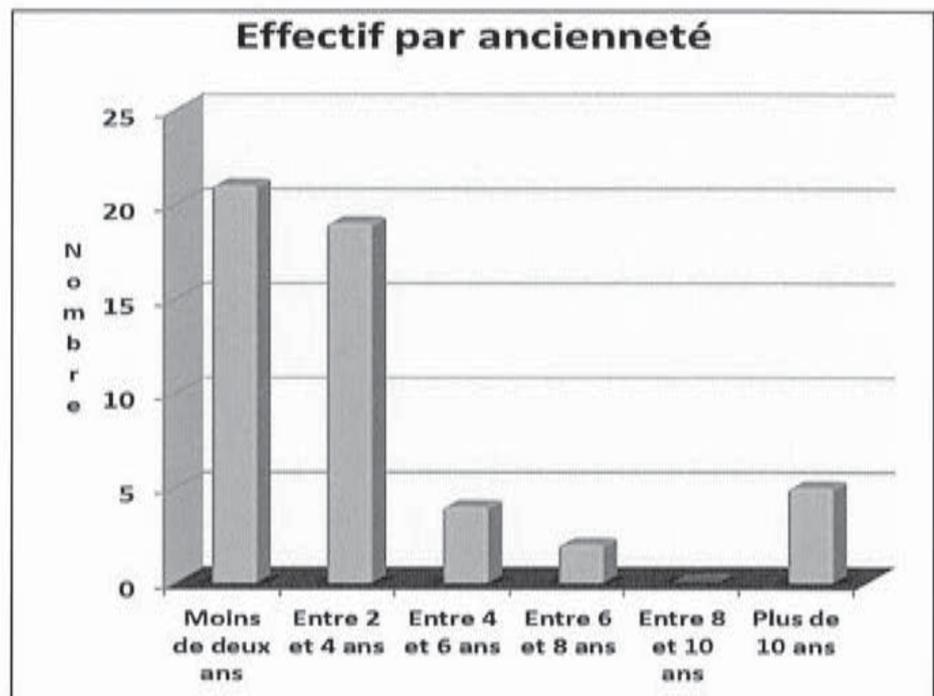
2011	0
2012	0
2013	0

Nbre de jours d'arrêt maladie*

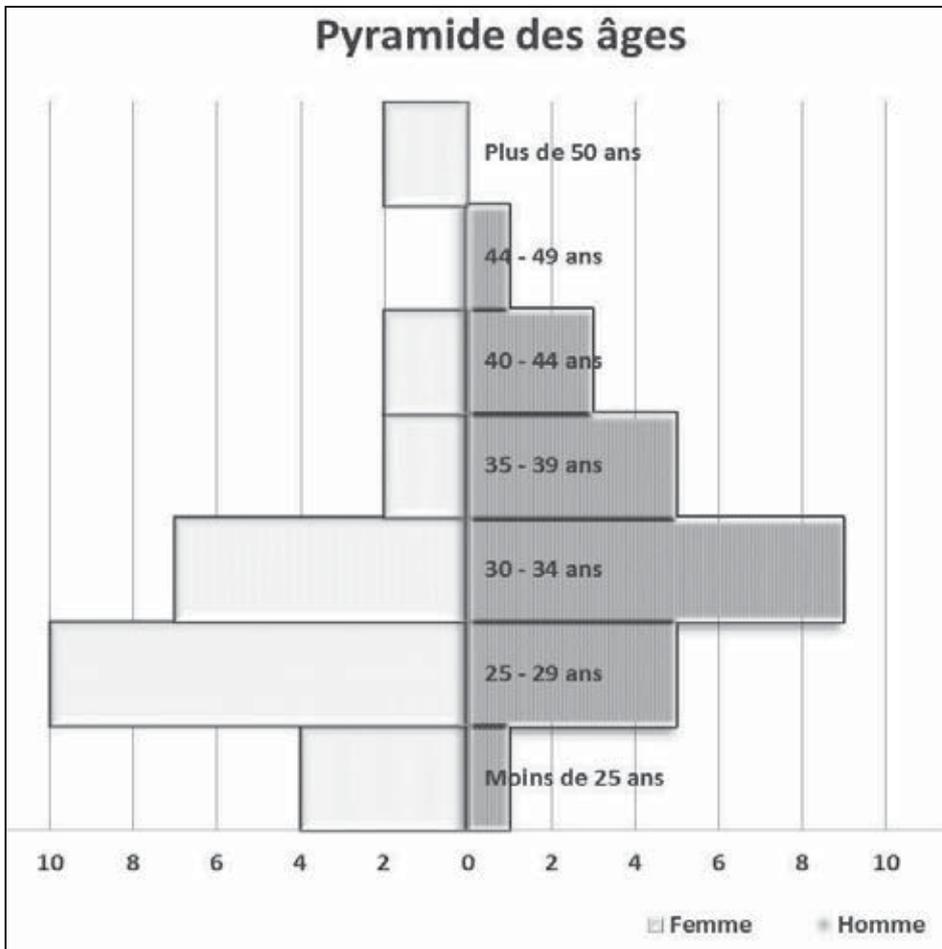
2011	80
2012	97
2013	95

* hors congés maternité

Effectif par ancienneté



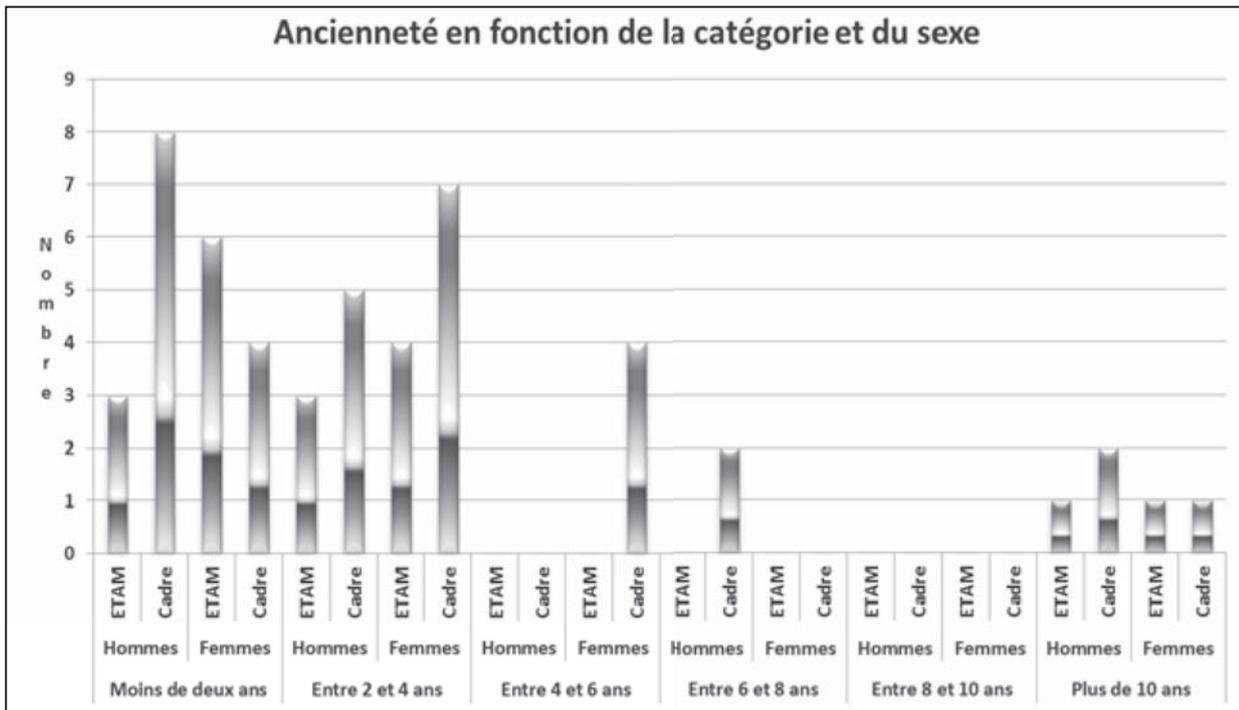
Pyramide des âges



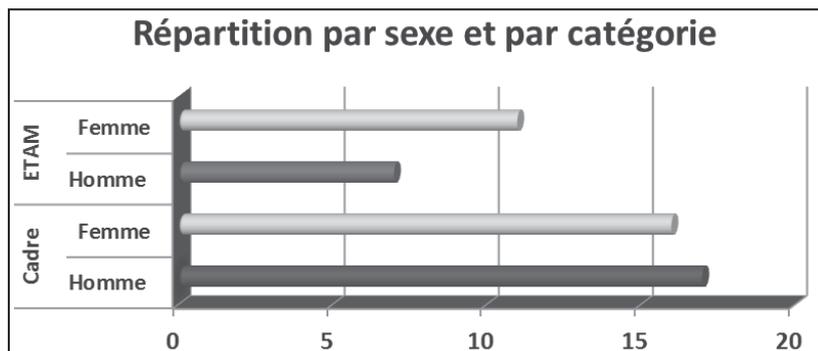
	Taux de rotation
2011	20,69%
2012	18,9%
2013	11,11%

Le taux de rotation du secteur s'établit aux alentours de 25%

Ancienneté en fonction de la catégorie et du sexe



Répartition par sexe et par catégorie



Ressources

Document 1 - Ressources et compétences

Les ressources : un concept utile à une théorie de la firme

La littérature en management stratégique s'est emparée, il y a près de deux décennies, du terme de « ressources ». Depuis l'article [fondateur] de Wernerfelt en 1984, c'est devenu un concept [de base] de la théorie de la firme basée sur les ressources (resource-based view en anglais, RBV).

Le concept sert de base à la discussion des rôles respectifs des compétences et des capacités dans la constitution d'un avantage concurrentiel. Rappelons, s'il en est besoin, que le terme de ressources peut-être retracé jusqu'à Ricardo, et plus récemment, chez Penrose : le premier pour l'analyse de la spécialisation dans le commerce international, et la seconde pour la théorie de la croissance de la firme.

Penrose définit la firme comme « ... une collection de ressources productives dont la mise à disposition et le choix entre les usages dépend d'une autorité administrative ». Bien que cet auteur ne les définisse pas explicitement, les ressources sont mobilisées selon l'approche économique classique. Elles sont entendues comme la terre, le travail, le capital et l'information. Cependant, un accent particulier est mis sur les ressources humaines. Ceci peut sans doute expliquer la tardive reconnaissance (vingt ans après la publication de son ouvrage) du caractère fondamental de son travail dans le domaine de la stratégie.

Expliquer l'hétérogénéité des firmes sur un même marché

Wernerfelt définit les ressources comme : « ... quelque chose qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme. Plus formellement, les ressources d'une firme, à un moment donné, peuvent être définies comme des actifs (tangibles et intangibles) liés de manière quasi-permanente à la firme ». Son approche est plus large que l'approche économique puisqu'il cite comme exemples les marques, les savoirs technologiques internes [...]. Nelson et Winter placent l'hétérogénéité des firmes au cœur de leur analyse évolutionniste de la concurrence, comme Rumelt pour l'analyse de la diversification de la performance des firmes. Plus tard Barney, dans un article important pour la RBV, adopte la définition de Dalt. Les ressources de la firme sont : « ...des actifs, processus organisationnels, des attributs de la firme, de l'information, des connaissances, etc. contrôlées par la firme qui rendent cette dernière capable de concevoir et mettre en œuvre des stratégies pour améliorer l'efficacité et l'efficience ». Grâce à ces deux auteurs, l'approche par les ressources se retrouve définitivement ancrée dans le management stratégique. Toutefois, en réponse au travail critique de Priem et Butler sur son article publié en 1991, Barney reconnaît : « ...[J']adopterais [dorénavant] une définition simplifiée des ressources (i.e. les ressources sont des actifs tangibles et intangibles qu'une firme choisit d'utiliser pour mettre en œuvre sa stratégie). » [...]

Bertrand Quélin, *L'analyse fondée sur les ressources et les compétences, Le Management, Fondements et renouvellements, Edition Sciences Humaines, 2008*

Pour réaliser leur intention, les entreprises construisent leur développement autour d'un portefeuille de compétences centrales. Les compétences renvoient aux différents savoirs de l'entreprise, liés à la technologie ou encore à la connaissance approfondie d'un marché. Hamel et Prahalad, s'appuyant en particulier sur l'exemple de Canon, montrent qu'un raisonnement en termes de compétences se révèle beaucoup plus adapté pour des stratégies de mouvement qu'un raisonnement fondé sur les domaines d'activités stratégiques. Les compétences centrales représentent des points de repères clairs et relativement stables, par opposition aux domaines d'activités et aux produits, dont la variété s'est accrue sensiblement, et dont le cycle de vie s'est raccourci. Tout produit ou service n'est que la matérialisation à un moment donné des compétences centrales, qui seules permettent de comprendre le positionnement concurrentiel de l'entreprise. A long terme, l'entreprise investit en priorité sur des pôles de compétences, à partir desquels elle articule toute son offre. En outre, l'approche par les compétences permet de dépasser les frontières traditionnelles des industries pour trouver de nouvelles sources de croissance. La notion de compétence centrale est complétée en 1992 par celle de capacité organisationnelle, supposée rendre compte de la qualité de la mise en œuvre des compétences. Le BCG propose en effet cette notion, estimant que le savoir seul ne suffit pas à former un avantage concurrentiel, mais qu'il faut être capable de le mettre en œuvre dans des conditions d'efficacité optimales, en termes de coût, de qualité, de temps et de diversité. Le couple compétences centrales - capacités organisationnelles constitue la plate-forme stratégique.

Document 2 - Extrait interview d'E. de Pouzhilac

"Les agences digitales sont sous-rémunérées"



« Les agences digitales sont sous-rémunérées » selon Edouard de Pouzhilac, président de La délégation Interactive de l'AACC et de l'agence indépendante 5ème Gauche - Interview.

Quels sont les projets que vous allez mettre en place pour l'AACCI ?

Edouard de Pouzhilac : Nous partons tous d'une conviction, le digital est au cœur de l'économie. Nous sommes donc obligés de repenser tous les secteurs. [...]

L'AACCI regroupe 25 agences toutes différentes en termes de taille, mais aussi d'offres donc cela permet une réelle diversité. [...]

Nous souhaitons, par ailleurs, valoriser nos métiers auprès du grand public et des annonceurs via des Prix avec qui nous sommes partenaires. Cela nous permet de défendre, dans les jurys, la création française.

Notre mission auprès des organisations professionnelles, nos partenaires, telles que l'UDECAM, l'UDA, le Club des Annonceurs, sera d'expliquer en quoi une agence digitale est différente d'une agence de communication classique qui s'est digitalisée. En quoi elle possède des métiers spécifiques et peut mieux les accompagner et de quelle manière une agence digitale pourra mieux les faire progresser.

Enfin, nous souhaitons être un interlocuteur pour valoriser le poids des agences digitales dans l'économie numérique qui est sous valorisé aujourd'hui alors que nous comptons plus de 15 000 salariés, nous sommes un des secteurs qui a créé le plus d'emploi ces 10 dernières années. Lors des états numériques de Fleur Pellerin, les agences digitales ne sont pas présentes. Nous devrions peser dans les décisions gouvernementales car elles ont des impacts dans nos métiers aussi.

Aborderez-vous la question de la rémunération ?

Edouard de Pouzhilac : Il y a un cycle de maturité des clients. Un client qui va commencer à avoir une prise de parole sur le digital, va naturellement se retourner vers son agence de communication classique qui va l'accompagner sur des problématiques événementielles, medias sociaux, display... Dès qu'il rencontrera des problématiques plus pointues sur les autres points de contacts comme les sites corporate, le mobile, la tablette, l'in-store..., il fera appel à des agences digitales.

88% des annonceurs considèrent que le pilotage de l'éco système digital revient à une agence digitale (sources Limelight 2012).

Aujourd'hui, les agences digitales sont sous-rémunérées par rapport à la valeur qu'elles apportent. Nous avons moins de budget pour faire plus de choses et apportons beaucoup plus d'expertises. Dans le digital, de nouveaux métiers se créent tous les jours, et donc des expertises qui sont très difficiles à aller chercher en story telling, en transmedia, en ergonomie. Les profils sont rares et chers.

Depuis 10 ans, les salaires augmentent car l'expertise devient plus pointue. Or, les tarifs baissent. Je ne peux pas encore vous donner de pourcentage précis, mais nous travaillons sur une étude "Salaire & Tarifs" à l'AACC qui viendra, je pense, corroborer ce que je vous dis. La rentabilité d'une agence digitale est donc remise en cause car nous avons des budgets qui ne sont pas en adéquation avec la valeur que nous apportons. [...]

*Propos recueillis par Virginie Achouch
21 février 2013*

Document 3 - Sept avantages d'un réseau social d'entreprise

Un réseau social d'entreprise peut renforcer votre activité, vous aider à identifier les connaissances de votre personnel et prendre la température au sein de votre entreprise.

Vous en avez certainement fait l'expérience vous-même : vous commencez un nouvel emploi, vous vous posez des millions de questions et ignorez totalement à qui les poser. Il existe une solution facile : réfléchir aux changements que le modèle social a apportés dans notre façon de communiquer sur le plan personnel et importer certains enseignements sur le lieu de travail. Des outils tels que les réseaux sociaux d'entreprise ont fait évoluer nos modes de communication dans l'entreprise. En voici quelques exemples.

Les nouveaux employés cherchent des réponses aux questions qu'ils se posent dès le premier jour, mais évitent d'envoyer des e-mails en rafale à des collègues encore inconnus. Au lieu de ça, avec un réseau social d'entreprise, ils peuvent poser leurs questions ou chercher des informations au sein du réseau, et ont de bonnes chances d'obtenir rapidement des réponses dans le flux d'échanges. Cette base de connaissances n'ayant de cesse de s'élargir, ils pourront passer plus de temps au travail effectif, plutôt que de le passer à rechercher des informations.

3M dispose de laboratoires de recherche et de développement dans le monde entier. En reliant ces laboratoires, la société est parvenue à améliorer son innovation, à accélérer le développement de ses produits, et à économiser du temps pour répondre aux questions de ses employés. L'utilisation d'un réseau social a permis de créer une expérience de travail dans un « seul grand laboratoire », où les employés peuvent collaborer aussi facilement qu'en allant consulter un collègue de confiance au bout du couloir.

Dans un réseau social interne, des talents jusque-là inconnus peuvent se révéler et rassembler un public, passant parfois ainsi de l'anonymat total (y compris envers eux-mêmes) à l'acquisition de centaines, voire de milliers d'abonnés. Il ne s'agit pas juste de suivre les cadres, mais tous les employés, quel que soit leur niveau dans l'entreprise, en présentant chaque jour des idées intéressantes, des liens vers des ressources, ainsi que des informations pertinentes et utiles aux yeux des collègues.

Chez SAS, éditeur de solutions analytiques, un consultant en développement de leadership au sein du département des RH avait lancé un groupe intitulé « on ne devient pas leader en un jour, mais au quotidien ». De même, lorsqu'une entreprise de nouvelles technologies en Californie a cessé de fournir des téléphones portables à ses employés et leur a permis d'utiliser les leurs, son réseau social interne leur a permis d'échanger rapidement des connaissances sur les meilleurs appareils et les meilleurs plans. Ils ont ainsi pu économiser des milliers d'heures de travail et d'appels au service informatique, et bénéficier d'informations de meilleure qualité provenant de leurs pairs.

Pour les événements récurrents comme les conférences, le réseau social d'entreprise devient le lieu où sont rassemblées des informations pouvant survivre au roulement du personnel tout en restant facilement consultables, préservant ainsi tout le savoir-faire nécessaire. À l'aide du réseau, les nouveaux employés peuvent observer l'activité autour d'un événement et se dire : « OK, j'ai rattrapé 70 % de mon ignorance sur le sujet ».

Les réseaux sociaux d'entreprise permettent aux employés de faire la connaissance de collègues avec lesquels ils ne travailleront peut-être pas directement. En outre, les jeunes de la génération Y s'attendent à pouvoir collaborer sur leur lieu de travail comme ils ont appris à interagir à l'école et dans leur vie personnelle.

La hiérarchie est difficile à franchir mais les réseaux sociaux d'entreprise permettent aux cadres dirigeants de publier leurs commentaires dans le flux d'activités, et d'interagir avec tous les employés en même temps. L'approche sociale offre aux salariés l'occasion d'interagir de façon conviviale et rassurante avec les cadres. Le plus important est de se souvenir que le modèle social ne se résume pas à un site et n'est pas réservé au cadre de la vie personnelle. Ce nouveau modèle de communication multi-intervenants (« many-to-many ») est voué à transformer nos méthodes de travail sous d'innombrables aspects, mais la certitude est que c'est la meilleure façon de tirer le maximum de la ressource essentielle dans l'entreprise : l'individu.

Document 4 - Apprentissage organisationnel

L'**apprentissage organisationnel** est possible lorsque les individus d'une organisation se trouvent confrontés à une situation problématique et qu'ils entament une investigation au nom de l'organisation. Ils constatent un écart surprenant entre les résultats espérés et les résultats obtenus, et répondent à ce constat par un processus de réflexion et d'action qui les conduit à modifier leurs représentations de l'organisation ou leur compréhension des phénomènes organisationnels, et à restructurer leurs activités de manière à rapprocher les résultats des attentes, changeant ainsi la théorie organisationnelle d'usage. Pour devenir organisationnel, l'apprentissage résultant de l'investigation organisationnelle doit s'intégrer aux représentations mentales que les membres se forgent de l'organisation et/ou aux objets épistémologiques (visuels, archives, programmes) inscrits dans l'environnement organisationnel.

Les produits d'apprentissage résultant de l'investigation organisationnelle peuvent prendre de nombreuses formes. Si l'on veut réellement pouvoir parler d'apprentissage, ceux-ci devront tous comporter les preuves d'un changement dans la théorie organisationnelle d'usage. Bien souvent, ce sont les leçons tirées de l'investigation qui induisent ces changements. En voici la liste principale :

- l'analyse des succès et des échecs passés ;
- l'analyse attentive des relations de causalité entre les actions et leurs résultats, ainsi que leurs implications pour les actions à venir ;
- la description de l'environnement organisationnel en cours de changement et les exigences vraisemblables sur les performances futures qui en découleront ;
- l'analyse des potentiels et des limitations des diverses options pour la stratégie organisationnelle, les structures, les techniques, les systèmes d'information et les processus de motivation du personnel ;
- la description des points de vue et intérêts conflictuels qui apparaissent dans l'organisation, dans des contextes complexes et incertains ;
- les images de situation futures souhaitables et la conception des moyens pour y accéder ;
- les réflexions critiques sur les théories organisationnelles d'usage et les propositions pour leur restructuration ;
- la description et l'analyse des expériences vécues par d'autres organisations.

Tous ces résultats intermédiaires d'investigation peuvent être considérés comme les produits d'un apprentissage organisationnel lorsqu'ils s'accompagnent de changements de comportements impliquant à leur tour des changements de théories d'usage organisationnelles, et lorsqu'ils se concrétisent par des représentations individuelles intégrant des connaissances organisationnelles.

C. Argyris, D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique, 1978.*
Traduction de la 1^{ère} édition américaine, par M. Aussanaire, P. Garcia-Melgares. 2002

Document 4 - Apprentissage organisationnel (suite)

Le domaine de la **gestion des connaissances** met l'accent sur l'importance de la mise en place de processus informationnels de gestion des savoirs (par exemple, identifier, répertorier, diffuser, partager, créer), alors que le domaine de l'apprentissage organisationnel, nous indique notamment que la création de savoirs innovants passe nécessairement par des processus transformationnels (par exemple, maillage des savoirs tacites et explicites, évolution des savoirs individuels vers des savoirs collectifs à travers notamment des processus de socialisation, d'extériorisation, de combinaison et d'intériorisation tels que relevés par Choo, 1998, et Nonaka et Takeuchi, 1998).[...]

Ainsi, plusieurs travaux de recherche montrent que l'organisation du travail à partir d'équipes favorise les processus transformationnels de gestion des savoirs (Morgan,1998 ; Nonaka et Takeuchi,1998). L'apprentissage dans l'action crée un contexte favorable au processus de socialisation, l'apprentissage par les pairs a un impact direct sur les processus d'extériorisation et de combinaison, et la supervision de type *coaching* facilite le processus d'intériorisation. [...]

Les savoirs explicites représentent l'ensemble des connaissances colligées sous une forme qui les rend facilement accessibles et communicables (un manuel, par exemple). On peut les caractériser ainsi : ils sont objectifs, formalisés, observables, conceptuels, opératoires. C'est le cas en général de méthodes à suivre, de techniques à utiliser, de cadre de référence, de politiques à respecter, d'articles de lois, etc. Les référentiels électroniques de connaissances sont le plus souvent constitués de savoirs explicites. Les savoirs tacites englobent au contraire l'ensemble des savoirs non répertoriés, connus le plus souvent de leurs seuls détenteurs. Plus difficiles par nature à décrire et à archiver sous la forme de référentiels de connaissances, ils s'étendent néanmoins sur une large gamme, allant par exemple des savoir-faire aux intuitions, en passant par les trucs du métier et l'expérience acquise dans les relations humaines, entre autres domaines. Les savoirs tacites sont donc généralement informels, contextualisés, expérientiels et subjectifs.

Le défi qui se pose alors est le suivant : comment peut-on favoriser la synergie entre ces différentes formes de savoirs ? À cet égard, les travaux de Nonaka et Takeuchi nous donnent un éclairage très intéressant. Partant de l'hypothèse que l'innovation s'inscrit dans la synergie des savoirs explicites et tacites et s'appuyant sur des observations réalisées au sein de grandes entreprises, ces chercheurs ont relevé quatre processus favorisant l'interaction de ces deux formes de savoirs : le processus de socialisation : maillage de savoirs tacites (par exemple, discussions informelles au sein de communautés de pratiques réelles ou virtuelles) ; le processus d'extériorisation : articulation de savoirs tacites en savoirs explicites (par exemple, groupes de résolution de problèmes dont les résultats sont formellement consignés dans un répertoire de connaissances explicites en vue d'être réutilisés) ; le processus de combinaison : maillage de savoirs explicites en vue de produire de nouvelles idées, de nouveaux concepts (par exemple, forum d'experts) ; le processus d'intériorisation : intégration de nouveaux savoirs explicites dans l'expérience quotidienne, ceux-ci redevenant progressivement tacites (par exemple, utilisation du coaching).

Réal Jacob, *La transformation d'une grande organisation de services publics selon la perspective de la gestion des connaissances*, 2001