

Réseaux sociaux: une question d'organisation

Christophe Benavent

Université Paris Ouest, France

Résumé

Ils sont là. En quelques années, ils ont conquis plus d'un milliard d'humains s'installant au cœur de leur mémoire et de leurs amitiés. Ils ne se résument pas à Facebook, Twitter ou LinkedIn, des centaines d'autres, privés ou publics, se sont logés dans des milliers de communautés. Ils sont devenus une composante essentielle des plateformes dont le contenu est généré par les utilisateurs. Les médias sociaux frappent aux frontières des organisations.

Ils sont là, y compris dans les entreprises, même si peu peuvent prétendre à être totalement connectées comme le témoigne l'enquête annuelle de McKinsey. Dans l'enquête annuelle de MacKinsey, elles ne sont que 5 %. Dans cette étude, si les managers s'attendent à des effets positifs sur la performance, c'est au prix d'une dilution des frontières organisationnelles et d'un plus grand degré d'auto-organisation. On ne peut traiter des millions de clients sur un mode conversationnel sans changer d'organisation et permettre à une grande part de ses agents de converser avec le marché.

Pour le spécialiste de marketing, les réseaux sociaux représentent à la fois un espace nouveau de communication, une autre manière de gérer la relation avec les clients, un autre rythme d'échange, d'autres manières d'écouter leurs désirs et leurs jugements, une façon plus fluide et plus intégrée d'accompagner le processus de décision et leurs expériences de consommation. Chacun tâtonne et découvre à mesure qu'ils évoluent les manières de les apprivoiser. Qu'ils fassent l'objet de résistance dans les entreprises n'est pas étonnant (Kapersky Labs, 2011). Si beaucoup en interdisent l'accès, c'est que les entreprises mesurent, au-delà des impératifs de sécurité, les transformations organisationnelles nécessaires. L'opportunité qu'ils offrent se heurte aux difficultés qu'ils peuvent générer : surcharge d'information, distanciation, perte de légitimité, contradictions.

Dans un premier temps, pour fixer les choses, nous nous intéresserons à la propriété principale des médias sociaux qui se tient dans les gains de productivité relationnelle qu'ils proposent et des conséquences que cela entraîne. Nous nous rappellerons que les TI ne s'ajustent pas aussi volontiers à nos souhaits – elles sont sauvages imprimant leur logique propre. Dans un troisième temps, on s'intéressera à la question de la dilution des frontières organisationnelles traditionnelles et à la nécessité d'assurer une identité, ce qui nous conduira à nous interroger sur la notion de plateforme.

1. La productivité sociale au cœur des réseaux

Les réseaux sociaux sont une invention technique qui permet des gains consistants de productivité sociale. La simplicité de conception d'un Facebook tient dans la transposition d'un outil simple et ancien qu'on utilise dans des rassemblements de personnes qui se connaissent peu pour faciliter les échanges. Il s'agit du trombinoscope. Une liste de personnes et de leurs attributs : une photo, un nom, un numéro de téléphone, éventuellement quelques autres informations relatives à leurs passions et leurs coups de cœur.

La digitalisation de ces informations permet de relier ces listes et surtout de réduire l'effort de chacun. Cet effort minuscule qui s'exerce quand l'on doit numéroter au téléphone, de taper une adresse, d'envoyer une carte postale, est considérable dans l'accumulation des gestes. Il suffit de se souvenir de la corvée que représentait un changement de carnet d'adresses manuscrites ou même de la synchronisation de sa version électronique. Le gain d'effort ne se limite pas à cette économie, il prend des formes variées : le rappel d'un anniversaire, la production d'alertes, la surveillance de ses voisins, un calendrier, annonce de réunion, partage de rendez-vous...

L'automatisation des interactions sociales, de ces fragments de relation sans ambition qui forment le tissu du lien, ne concerne pas forcément que l'information mais aussi les petits gestes qui renforcent l'affection. Désormais un simple clic suffit à ajouter une personne, une institution, éventuellement des marques, et cette fonctionnalité minimale a pour conséquence intéressante d'augmenter sa productivité des activités de socialité : plus de personnes avec qui l'on peut entretenir des liens – même si une thèse courante affirme une limite, le nombre de Dunbar est de l'ordre de 150); une plus grande fréquence d'interactions qui favorise le *grooming* social au-delà de la transmission d'information. Ce qui correspond chez les primates à l'épouillage, qu'on traduit par toilettage et qui désigne toutes les activités où l'on prend soin de l'autre – gratter, caresser, tapoter –, et dont la fonction est moins hygiénique que relationnelle. Le toilettage social est l'ensemble des activités (carte d'anniversaire, prise de nouvelle, salutations, partage de photo ou de liens) qui entretiennent et renforcent la relation. Mais aussi par l'effet de *mere belonging* une influence diffuse sur le comportement d'autrui (Walton, Cohen, Cwir et Spencer, 2011).

Il va de soi que la multiplication et l'interopérabilité des plates-formes et celle des écrans

généralisent ce gain et conduit à l'instantanéité, l'ubiquité et l'agilité. Ce gain de productivité concerne d'abord les individus dans leur socialité. Il affecte les comportements de communication en facilitant les phénomènes de bouche à oreille, en les accélérant et en les étendant. Le vocabulaire compte. Les médias emploient à tort et de manière floue le qualificatif « social » qui peut se référer soit à la vie en société ou au sens plus restreint aux relations de travail. Le terme « socialité » est plus pertinent car il concerne plus précisément l'ensemble des relations qu'un individu entretient avec ses voisins, ses amis, sa famille, des collègues, et qui se caractérise par une certaine fréquence d'interactions.

Seule une petite proportion de ces activités de communication concerne les marques, et une grande partie d'entre elles se concentre sur des groupes étroits de marques. Cela n'empêche pas une activité intense des marques sur les réseaux qui prend plusieurs formes. En dépit de ces limites, elles espèrent comme tout un chacun de bénéficier de ces avantages. On les voit utiliser les réseaux dans quatre grandes activités :

- Une activité publicitaire classique, nécessaire pour la raison simple du temps journalier passé par les consommateurs sur ces médias. Ils ont une part d'audience désormais significative.
- La gestion des relations clients au travers d'actions multiples dont les plus intéressantes sont peut-être celles du SAV, et les plus transparentes celles de la connexion aux services (Facebook Connect).
- L'animation plus efficace de communautés de marques telles qu'on les a pensées avant l'irruption du Web (Muniz et Oguinn, 2001) et de communauté virtuelle au sens des premiers forums (Rheingold, 2001).
- L'engagement des clients qui va jusqu'à en faire des ambassadeurs ou *a minima* des avocats.

L'accroissement de l'activité des marques dans les réseaux est une nécessité pour la raison même de l'effet global de ce gain de productivité : l'augmentation considérable du volume de l'information qui circule et sa périssabilité impose, pour maintenir un même niveau de communication, de communiquer plus fréquemment et plus intensément. Il ne s'agit pas que d'une question de volume mais aussi de qualité : la forme conversationnelle et narrative prend le pas sur les slogans. La mise en histoire appelle de nouvelles manières d'écriture

dont l'enjeu est de maintenir la présence de la marque dans les cercles relationnels des consommateurs. *Storytelling*, *serialisation*, *mémorialisation* en sont les avatars.

Il s'agit donc non seulement de surnager sur le bruit du réseau mais de traverser les filtres qui se multiplient. La productivité des réseaux est aussi une source de perte de productivité. Ce paradoxe oblige la stratégie dans plusieurs directions : d'abord un centrage sur ceux qui écoutent la marque – *fan-first*, un programme intensif de conversations et d'animation – la stratégie de l'engagement, un mode de production qui favorise la création d'un contenu riche et varié – une communication par le document, la structuration des communautés – une architecture des médias.

2. La technologie est un animal sauvage

L'engouement pour les réseaux sociaux ne doit pas faire oublier qu'en matière de relations entre l'entreprise et ses publics, d'autres technologies se sont précédemment immiscées depuis les années 2000 avec un même projet, une même utopie : celle de densifier le lien qui unit les consommateurs aux organisations.

C'est sans doute un peu fort de café, mais les études sont là : un projet CRM sur deux est un échec (Bush, Moore, Rocco, 2005 -Krigsman, 2009). Mais d'échec, il n'y en a jamais tout à fait. Les choses fonctionnent mais pas comme on les avait rêvées et sans apporter le résultat escompté. L'échec du CRM est dans ce qu'on observe quotidiennement, l'instrumentation était destinée à améliorer la relation client, à renforcer la confiance, à élever les niveaux de satisfaction, mais rien n'a réellement bougé, et le système lui-même devient source d'insatisfaction. (Le cas du SMS, l'incohérence des offres, la difficulté à accéder à un opérateur humain, la complexité des sites qui nécessitent des agents pour qu'on puisse s'y repérer, le sentiment diffus mais prononcé d'intrusion.) La technologie éloigne au lieu de rassembler. Si elle permet de réduire les coûts, il n'est pas sur qu'elle améliore la qualité de la relation. Drôle d'effet qui mérite qu'on s'interroge sur ce qui est advenu alors que même pas résolu, il laisse place à une autre vague technologique.

Pour répondre, il y a cette thèse maintenant ancienne du co-alignment de la technologie et des stratégies (mais aussi de l'environnement et de la structure), cette thèse qui renouvelle la théorie de la contingence et qu'a popularisée Henderson et Venkatraman (1994).et dont Cibora (1997) a prononcé l'oraison funèbre soulignant que la technologie était un corps

étranger qui nécessite l'hospitalité et exige d'être cultivé.

C'est une idée qui mérite d'être développée. La thèse de Venkatraman est celle qui vise à évaluer les chances de succès d'un SI en fonction de l'adéquation entre stratégie, SI, organisation et environnement. Evidente en apparence, grille de lecture et d'audit utile, elle ne dit cependant pas en quoi consiste cet ajustement. Sa nature est-elle celle d'un bas sur une jambe, ou des formes des pièces d'un puzzle ? Doit-on penser que certains éléments peuvent prendre la forme des autres éléments, qui doit s'ajuster l'organisation ou le SI ? Doit-on concéder un SI pour une organisation ou altérer l'organisation pour mieux exploiter le SI ?

Dans le cas qui nous intéresse les choses peuvent se caractériser plus aisément : la stratégie est celle d'une attention au client dans la durée de son existence de telle manière à le soustraire aux sirènes de la concurrence en atteignant un quadruple objectif : réduire le coût de la relation, améliorer la définition et la délivrance des services, en augmenter la qualité en termes de confiance, et personnaliser les produits, les canaux et l'expérience. Le facteur principal pour atteindre ces objectifs étant un apprentissage facilité et la réduction des coûts de coordination.

Et s'il y a inadéquation, c'est que bien souvent on a pensé que la technologie pouvait se substituer à l'action humaine, prendre des décisions en place des agents, comprendre mieux les clients. Ce n'est sans doute pas la seule cause d'échec, quand bien même on aurait été modeste dans ces objectifs, c'est l'appropriation par les agents eux-mêmes qui ne s'est pas opérée dans les conditions souhaitées : l'amélioration des facultés d'apprentissage promises ne s'est pas forcément réalisée. De manière plus prosaïque, il a été difficile d'intégrer les techniques dans un ensemble souple et organique, les silos que dénoncent souvent les praticiens n'ont pas été mis en réseaux. La logique de coût a dominé la logique de service.

La thèse de l'alignement est mise à mal par Ciborra. Si nous croyons souvent que ce qui est le produit de l'homme est entièrement déterminé par sa main, la technologie est sauvage, elle vit une vie propre, et dans l'organisation elle apparaît comme un corps étranger, plus comme un parasite qu'une greffe. Le problème principal n'est pas son rejet par le corps organisationnel (après tout des techniques utiles, faciles à utiliser, éventuellement amusantes, peuvent parfaitement être adoptées moyennant le plan de formation adéquat) mais le fait qu'elle se développe de manière autonome, imposant ses nécessités. Elle

demande une constante attention et adaptation de l'organisation.

La logique propre des systèmes CRM est toujours ce propre de la taylorisation qui séparant la conception de la production pour bénéficier des avantages de la standardisation et de ses effets d'échelle, conduit à la déqualification des acteurs opérationnels et aux multiples formes de la démotivation et de l'aliénation. L'organisation des centres d'appel en est l'illustration majeure. On aurait pu les penser au cœur de l'amélioration de la qualité de la relation, ils sont au mieux des moyens efficaces de réduire les coûts commerciaux, au prix d'une certaine distance. Le script tue la sincérité.

Les réseaux sociaux corrigeront-ils ce défaut congénital ? Difficile de se prononcer de manière définitive, mais *a minima* identifions le propre de leur fonctionnement. En facilitant la mise en relation, à l'intérieur de l'organisation, et à l'extérieur, ils permettent à chacun de gérer plus de monde et plus d'interactions. Une grande partie de l'information est constituée de messages personnels, de statuts, mais aussi de retransmission de document hébergé sur les sites web et les plates-formes de contenus, par la mention de leur lien. L'information produite est très largement redondante. L'effet viral est une réplication à grande échelle du Web premier. Si l'on aimerait échapper à l'engorgement du mail, ce ne sera pas sur les plates-formes sociales. Le propre des réseaux sociaux est à l'évidence la surcharge informationnelle et elle exige des contre-mesures. Il dissipe aussi les frontières de l'organisation faisant entrer les clients au-dedans, et plaçant les agents au dehors.

Ces mesures se traduisent par des procédures de filtrage qui prennent deux formes majeures. La première est une forme de sélection naturelle qui peut être encouragée par les systèmes techniques, rendant plus probable l'exposition à certains messages aux émetteurs qui se manifestent le plus fréquemment. La seconde est volontaire, elle est le fait des agents, qui vont privilégier certains de leurs correspondants dans leurs listes, et utiliseront, s'ils ne les connaissent pas suffisamment, des indicateurs de qualité, de pertinence, tels que ceux produits par Klout, ou quelques autres plates-formes de notation. Elle peut être accompagnée par des méthodes de *curation*. Les Klout et autres plates-formes de réputation construisent leurs scores sur la base de l'observation de l'activité des individus et de celle de leur réseau. Twits, retwits, likes, mentions, partages, liens et la taille du réseau traçant la réputation. Les curateurs jouent désormais un rôle important en sélectionnant les liens et en assurant leur rediffusion. Ils ont typiquement un rôle de filtre, s'appuyant, on espère, plus

sur la pertinence que sur réputation.

La valeur d'une information est dès aujourd'hui indiquée par son nombre de tweets, de commentaires, de notes diverses que le réseau produit de lui-même. Le résultat peut-être un effet de polarisation et de hiérarchisation. Le premier est le fait que les individus qui partagent les mêmes opinions se retrouvent ensemble, le second que les individus influents, de manière autoréférentielle le deviennent encore plus, moins par leur qualité que par l'entre-soi. L'effet Top 50 peut ainsi ruiner l'espoir de l'inventivité.

Alors qu'on aurait espéré que les réseaux apportent la créativité donnée par la liberté et le desserrement des hiérarchies, il y a un risque d'être enfermé dans une autre prison, en plus du risque pour l'organisation de perdre les moyens de contrôler la coordination des flux d'information. On peut croire aux vertus du marché, à celles du *crowd sourcing*, on ne doit pas être aveugle sur les effets indésirables.

Il peut être utile à ce stade du raisonnement de rappeler qu'en matière d'innovation, un résultat important s'est dégagé : les champions ne travaillent pas seuls mais sont accompagnés de *gatekeepers* qui filtrent l'information pour éviter l'incertitude résultant de son excès. Il va donc falloir domestiquer la bête sauvage, l'amadouer, et la faire circuler dans un espace civilisé. Des *go-between*, des truchements, des passeurs, des intermédiaires, des agents de communautés, sont désormais nécessaires pour assurer le passage des frontières. Il va falloir les organiser.

3. La dilution de la frontière

L'idée que les réseaux sociaux contribuent à la dilution de la frontière organisationnelle n'est pas une nouveauté. Dans les années 1990, la diffusion de l'entreprise en réseaux a fragmenté les murs.

Sans attendre les réseaux sociaux, le mail a représenté une première perturbation : doté d'une adresse les employés et les commerciaux pouvaient communiquer directement avec les consommateurs et les clients, mais du même coup faire apparaître des risques réels et supposés du côté des responsables de la sécurité. Des risques liés à l'intrusion de code malveillant, mais aussi le risque de laisser s'envoler dans la nature des informations confidentielles, des opinions non concordantes.

Cette question perdure et s'amplifie avec le développement des réseaux sociaux, elle est d'autant plus importante que le rôle assigné va au-delà de ce qu'on attendait : non seulement acheter, mais aussi promouvoir la marque. Les stratégies sociales sont des stratégies d'engagement, communiquer ne se limite plus à émettre un message vers un destinataire ciblé, ni même à prendre soin que le canal de transmission reste ouvert (c'est le rôle du marketing relationnel), mais à motiver cette fraction, minime en proportion mais considérable en nombre, qui joue un rôle de relais et de prescription. Les fans sont plus que de simple leader d'opinion, ils sont des agents intéressés dont le travail doit être encouragé.

En symétrie, il apparaît aussi important de défendre le client au sein de l'entreprise, de l'y représenter et pas seulement par les institutions de la médiation, mais parfois par des présidents, des ambassadeurs, des avocats et le faire participer à la création des produits et campagnes. L'interaction étant facilitée, on peut aller plus loin que ce qu'on a jamais fait.

Le problème apparaît en fait avec la taille, les réseaux sociaux s'ils sont utilisés intensément réclament une force de travail considérable. On imagine mal un seul *community manager* converser avec des millions de consommateurs, ce sont des dizaines d'employés qui sont nécessaires. Et cela réclame une gestion particulière, dont les deux aspects principaux sont la création d'une ligne éditoriale et l'établissement d'une charte d'engagement.

La question de la ligne éditoriale est essentielle, elle ne se limite pas à l'établissement d'une charte graphique, ce qui se prête facilement à l'externalisation même si parfois la mise en place à travers l'ensemble de la production documentaire de l'entreprise est difficile, mais nécessite de revenir au contenu

On notera d'ailleurs que cette séparation est ontologique : elle se trouve dans la structuration même du langage XML, et se trouve au cœur de la gestion des documents modernes donnant naissance au CCM. En matière de communication, il s'agit moins aujourd'hui de gérer des contenus, ue d'organiser les contenants. Le document désormais se présente sous une triple apparence : les données proprement dites, les modèles dans lesquels elles se moulent et les métadatas qui en permette l'identification, l'archivage, et l'exploitation. Du formulaire au relevé de compte, du mailing à la plaquette, c'est l'ensemble des documents qui sont soumis à cette normalisation nécessaire pour l'industrialisation de la communication.

Et c'est une autre paire de manches. Comment harmoniser, lisser, un contenu qui est produit au hasard des interactions avec les clients, qui doit être produit dans l'improvisation, alors même que l'organisation se coule dans la normalisation des contenants ? C'est cette idée de ligne éditoriale qui seule peut répondre à ce problème en définissant et partageant une certaine idée de style, des positions, des choix de thématiques. Et ne comptons pas sur la normalisation pour la diffuser, il s'agit plutôt de forger une culture.

La question des règles de l'engagement, elle aussi est essentielle même si la ligne éditoriale est parfaitement intégrée. En effet cette dernière oriente la production, mais ne dit pas comment traiter les interactions. Dans un univers où l'agent commercial par empathie peut prendre le point de vue du client et traverser une frontière ténue, dans un monde où le client peut se prévaloir de droits et de privilèges qui le laisse à penser être plus important que son interlocuteur.

Pour bien en comprendre l'importance, il faut revenir à ce que l'on sait de l'improvisation : Ce thème de l'improvisation a fait l'objet de nombreux travaux, on lira à ce sujet notamment : Vera, D., & Crossan, M. (2005). Celle-ci n'est efficace que si les gammes sont parfaitement intégrées, que son acteur possède un large répertoire d'action et peut s'y référer rapidement. Les règles nécessitent aussi un entraînement. Une expertise, une culture commune, une atmosphère positive sont des facteurs supplémentaires.

Que les limites de l'organisation s'estompent se comprend bien, le mur qui séparait les clients des employés est clairement devenu poreux, et il sera difficile de la rendre étanche. On comprend que cette confusion peut mettre en cause l'identité de l'organisation et *a fortiori* celle de la marque, pour autant que l'on soit persuadé que c'est en traçant un sillon comme Romulus que l'on fonde une ville. Le problème posé par la dilution des frontières organisationnelles est celui de l'identité qui doit venir moins d'une différenciation du reste du monde et se construire par exclusion, mais plutôt par la capitalisation de ses propres ressources symboliques : rituels, mythes, figures sont amenés à jouer un rôle fondamental. Sans une culture forte les lignes éditoriales risquent de s'évanouir, et les règles d'engagement de n'avoir aucun effet. Sans un imaginaire nourri, cette culture risque d'être superficielle.

Une seconde observation doit s'appuyer sur l'idée qu'une frontière n'est pas constituée que de murs et de barbelés. Les frontières sont aussi des ouvertures. Les douanes font passer plus de marchandises qu'elles n'en arrêtent, ce qui fait la frontière est l'ensemble des

dispositifs qui régulent les échanges. C'est une interface plus proche de la peau et de ses pores que des murailles de Chine. Voilà qui donne un sens aux rôles joués dans l'organisation. Ce qui peut changer avec les réseaux sociaux, c'est qu'une partie croissante des employés s'occupe moins des organes internes que de l'épiderme de l'organisation.

4. A la recherche d'une autre organisation?

Les médias sociaux sont désormais une nécessité de la gestion de la relation client, et on ne voit guère comment s'en dispenser, du même coup ils posent des problèmes d'organisation extrêmement sérieux. S'ils diluent les frontières comment maintenir une identité ? S'ils accroissent l'information échangée comment lui donner du sens ? Comment coordonner des acteurs soumis à des forces centripètes ? Comment contrôler une organisation dont les pouvoirs se dispersent ?

Cette réflexion peut s'articuler autour de deux grands thèmes indissociables : celui de la contingence et celui du contrôle. Le premier postule qu'à un certain état de l'environnement correspondent des formes particulières d'organisation qui lui soient mieux adaptée. Le second centre la question principale de l'organisation autour de la capacité à mettre en œuvre la stratégie, en reliant les formes à deux paramètres : la possibilité de mesure de la performance et celle de mesurer la corrélation entre l'effort et son résultat.

Des auteurs tels que Ouchi (1979) ou Mackintosh (1994) en sont les sources principales et distinguent trois grandes formes : un contrôle par le résultat – ou le marché, un contrôle par la règle – le modèle de la bureaucratie dont une variante est celle du contrôle par la compétence, tel qu'on l'observe dans les organisations de recherche ou de conseil, et un contrôle par le collège – ou dans son expression la plus vive : le modèle de clan. Ce dernier s'avère le plus adapté aux situations où la performance est ambiguë et où il est difficile d'établir ce qui la détermine.

Ces formes de contrôle sont associées à deux éléments clés de l'organisation (*design*) : le lieu principal de la décision, où la délibération débouche sur une action, et le mode de coordination qui détermine en partie la structure des canaux. On replace aisément ces grandes formes, mais un espace particulier ne semble pas être occupé ou du moins pourrait l'être au titre d'organisation en plateforme.

La bureaucratie est cette forme noble d'organisation qui traduit les stratégies par des règles et un système de délégation d'autorité. On en connaît l'efficacité quand l'environnement est stable et homogène, on sait qu'elle est peu douée de capacité de changement, et que secouée dans la tempête ses rouages se bloquent. Elle centralise le pouvoir et allonge les chemins de coordination. Elle favorise une connaissance procédurale qui prend la forme de normes, de manuel d'exécution, de bibles organisationnelles. L'information est fortement codifiée et ses flux précisément contraints.

Le marché est cette vieille illusion que les intérêts de chacun convergent vers le bien de tous, que l'anarchie est un équilibre. On sait désormais que cet équilibre n'est atteint que si la compétition est égale et que la performance recherchée est bien celle qu'on mesure. Elle coordonne les activités en confiant aux unités élémentaires la responsabilité des ajustements. La connaissance y est tacite et se résume dans les prix, l'adaptation se fait la sélection des meilleures unités.

Le clan est cette forme d'organisation qualifiée ainsi par Ouchi pour décrire ces organisations particulières dont le fonctionnement est collégial, et la coordination se fait par le partage d'une culture commune. La connaissance y est à la fois formelle et implicite. L'initiation est souvent nécessaire, des rituels en ponctuent les moments importants.

<i>Mode de coordination</i>	Locus principal de la décision		
	<i>Individu</i>	<i>Composant</i>	<i>Collectif</i>
<i>décentralisé</i>	Marché : contrôle par les prix, résultats et incitations monétaires, convient aux environnements dynamiques et homogènes	Cluster	Clan : contrôle par la culture ,initiation nécessitée par l'absence de critère de performance.
<i>fédératif</i>	Classements	Réseaux	collège
<i>centralisé</i>	Plateforme : contrôle par l'information et haut degré d'auto-contrôle par des mécanismes de réputation. Environnement dynamique et hétérogène.	Compétence	Bureaucratie : contrôle par la règle et les systèmes de délégation qui convient à un environnement stable et homogène.

Figure 1 - Typologie des formes d'organisation.

L'idée de plateforme en matière organisationnelle a été bien moins pensée que ses cousines:

la bureaucratie, le marché et le clan. Ces organisations se caractérisent par une sorte de dédoublement. Un premier élément de design prend la forme d'un socle – il est désormais largement digitalisé : des algorithmes, des interfaces, des bases de données sont mis à disposition de tous, avec quelques réglages de droit d'accès, et compose l'univers partagé des informations et les règles d'interaction. Une conception modulaire la caractérise avec des éléments stables et d'autres variants. (Carliss Y. Baldwin C. Jason Woodard, 2008).

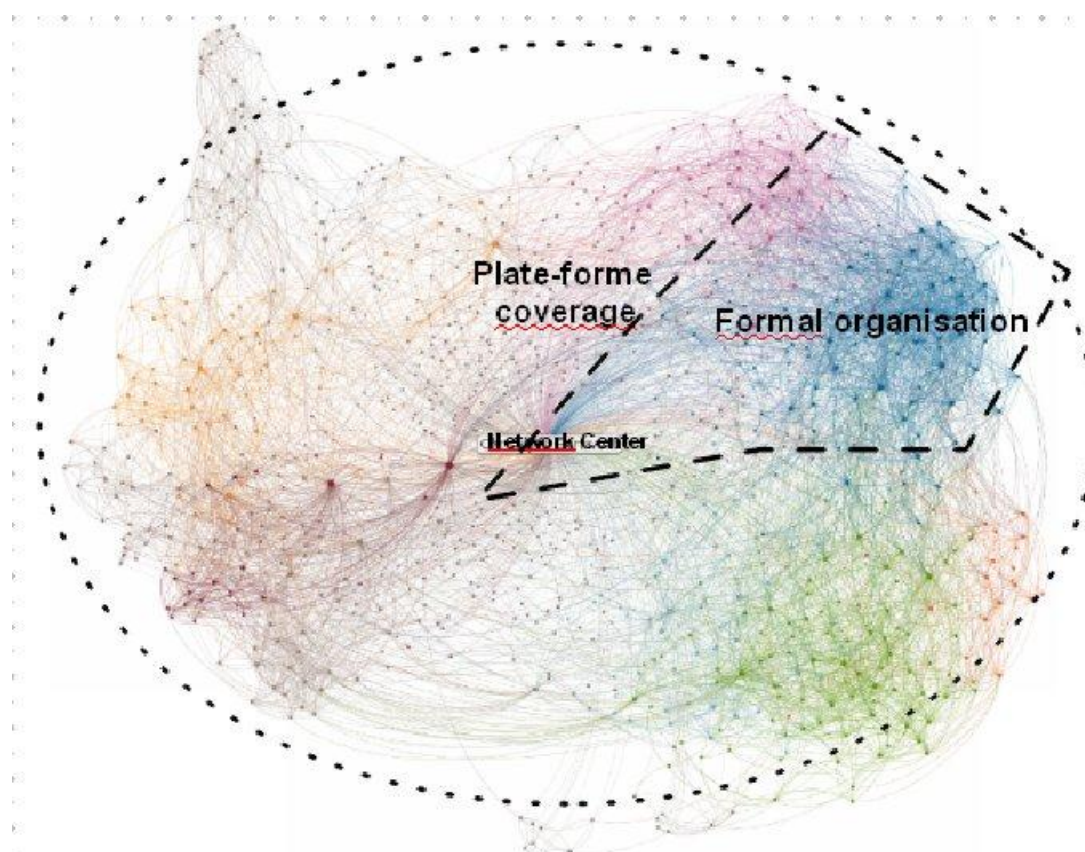


Illustration 1 - l'horizon commun de la plate-forme

Le second élément est le corps de cette plateforme, l'ensemble des agents qui agissent avec parfois une très grande autonomie. Le modèle évident est celui des grandes plates-formes commerciales : Amazon, e-bay, Deezer... Il peut prendre celui de wiki, se structurer autour d'un *Cloud*. La curiosité de ce modèle de contrôle réside en son caractère systématiquement bureaucratique mais dont le coût d'usage est si faible qu'on y oppose peu de résistance. La contrepartie est que les agents peuvent être libres d'agir, leur production est autonome. C'est une forme de contrôle par l'information, mais c'est aussi une forme d'autocontrôle. Son avantage est une coordination directe par les flux d'informations. Moins de contraintes physiques, moins d'ordres, pas de prix, mais des procédures encapsulées dans le SI. Les

plateformes sont aussi une forme de standardisation qui s'étend au-delà des frontières formelles de l'organisation. En procurant aux agents toute l'information disponible, elles leur assurent un degré de productivité élevé et, en les mobilisant massivement, bien au-delà des frontières organisationnelles, leur fournissent une généreuse abondance.

L'enjeu de son intégrité passe par l'engagement de ses membres qu'ils soient contractuels (les employés) ou volontaire (les fans), et pour l'encourager, elle doit distribuer récompenses et reconnaissance. Un engagement qui prend sens dans une culture commune non formalisée, révélée dans les textes et les échanges. La distribution de rôles particuliers que les agents endossent en fonction de l'intensité de leurs activités y joue un rôle central. La maîtrise de la distribution de ces rôles est l'enjeu principal. Pour en avoir une idée plus précise, l'étude d'une plateforme telle que Wikipédia est précieuse. De nombreuses règles, un protocole sophistiqué et une hiérarchie bien définie des participants en assure le fonctionnement. (Cardon et Levrel, 2009)

5. Un mot de conclusion

Si les réseaux sociaux ont émergé depuis 2005 et que leur emprise ne fait que croître aujourd'hui, il faut s'attendre dans les années à venir à la poursuite de leur expansion et au raffinement de leurs formes.

Ces plates-formes peuvent structurer les organisations ouvertes aux marchés. Elles s'organisent en distribuant parmi les agents des droits d'accès à l'information, et des droits d'édition. Ils peuvent être inclus dans le système technique mais aussi en être en dehors avec des éléments plus abstraits : la définition de règles d'engagement qui prescrivent certaines actions dans certaines situations, une ligne éditoriale qui définit la nature et le style des contenus. L'ensemble suppose des rôles variés qui se répartissent en deçà et au-delà de la frontière organisationnelle : les badauds (*lurkers*), les sympathisants, les aficionados, les supporters, les ambassadeurs, les avocats, les amateurs, les critiques, les promoteurs. Elles supposent un large degré d'autonomie des agents dans le cadre de leur rôle. Un des critères de succès est qu'elles acquièrent une faculté d'auto-organisation et d'auto-adaptation. Cela réclame semble-t-il des échelles minimales et une animation adéquate.

L'élément motivationnel est essentiel. Qu'il s'agisse de l'usage de la plateforme (elles sont sujettes à des externalités de réseaux : le nombre d'utilisateurs peut déterminer un standard)

ou des contributions à la plateforme, les règles ne suffisent pas à motiver, des gratifications sont nécessaires. Elles peuvent prendre la forme de classements, de distinctions, de titres, de médailles, de points, être pécuniaire. La plateforme en réduisant les coûts de coordination et de partage irrigue la valeur des réseaux. Mais il est sans doute encore insuffisant, un sens de l'identité commune est nécessaire. Le sentiment d'appartenance, le partage d'un même imaginaire, une culture commune. Les organisations en plateforme ne sont pas forcément anonymes. Leur légitimité se fait dans la force de leur identité.

On ne pourra donc pas compter simplement sur les gains de productivité qu'apportent les réseaux sociaux, ni sur l'idée naïve qu'ils réduisent le coût de transmission de l'information en le faisant supporter par de multiples relais. Les gains relatifs qu'ils permettent d'espérer dépendent en fait de la capacité à motiver les agents internes autant que les agents externes et à les intégrer par une culture et une identité commune. Les plates-formes permettent de coordonner à faible coût des milliers, voire des millions d'acteurs et plus. Il reste à faire en sorte qu'elles véhiculent une connaissance et des valeurs communes qui permettent à ces échelles une improvisation généralisée sans fausse note. Il va falloir certainement repenser les organisations en gardant à l'esprit que le changement majeur est une question d'échelle. L'entreprise de quelques milliers de salariés doit se penser en une communauté de millions de clients, d'employés, d'admirateurs et de contestataires.

6. Références:

BUGHIN, Jacques, Angela Hung Byers, and Michael Chui (2011), How social technologies are extending the organization, MacKinsey Quaterly, November.

BUSH, Alan J., Jarvis B. Moore, Rich Rocco, 2005, « Understanding sales force automation outcomes: A managerial perspective », Industrial Marketing, Volume 34, Issue 4, May 2005, Pages 369-377,

CARDON ET LEVREL (2009) La vigilance participative. Une interprétation de la gouvernance de Wikipédia, Réseaux, /2 (n° 154)

CARLISS Y. Baldwin C. Jason Woodard, 2008, « The Architecture of Platforms: A Unified View », Harvard Business School Working Paper, 09-034.

CIBORRA C., 1997, « De Profundis ? Deconstructing the Concept of Strategic Alignment », Scandinavian Journal of Information Systems, 9, 1, pp. 67-82.

- HENDERSON J. and Venkatraman N., 1994, « Strategic Alignment: A Model for Organizational Transformation via Information Technology » in T. J. Allen and M. S. Scott-Morton (eds), *Information Technology and the Corporation of the 1990s*, Oxford University Press, pp. 202-220.
- KAPERSKY LABS, (2011), *Global IT Security Risks*, June 17, 2011 – http://www.kaspersky.com/about/news/virus/2011/Number_of_the_Week_72_of_Companies_Restrict_Access_to_Social_Networking
- KRIGSMAN, Michael : *CRM failure rates: 2001-2009*, August 3, 2009 – <http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/crm-failure-rates-2001-2009/4967>
- MACINTOSH N. B. (1994), *Management Accounting And Control Systems*, Wiley.
- MUNIZ ALBERT M. Jr. et Thomas C. O’Guinn (2001), « Brand Community », *Journal of Consumer Research*, 27 (March), 412-32.
- OUCHI, W. G., 1979, *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*. *Management Science*, 25(9): 833-848,
- RHEINGOLD, H., 1995, *Les communautés virtuelles* (L. Lumbroso trad.), Paris : Éditions Addison-Wesley, France
- VERA, D., & Crossan, M., 2005, « Improvisation and Innovative Performance in Teams », *Organization Science*, 16(3), 203-224.
- WALTON, Gregory M. , Geoffrey L. Cohen David Cwir Steven J. Spencer, 2011, *Mere Belonging: The Power of Social Connections*, HBS wp.
- NAMBISAN, Satish, et Robert A. Baron. 2010. « Different Roles, Different Strokes: Organizing Virtual Customer Environments to Promote Two Types of Customer Contributions ». *Organization Science* 21 (2) (avril): 554–572. doi:doi 10.1287/orsc.1090.0460.
- PORTER, Constance Elise, Naveen Donthu, William H. MacElroy, et Donna Wydra. 2011. « How to Foster and Sustain Engagement in Virtual Communities ». *California Management Review* 53 (4): 80–110.
- WATTS, Duncan J., et Peter Sheridan Dodds. 2007. « Influentials, Networks, and Public Opinion Formation. » *Journal of Consumer Research* 34 (4) (décembre): 441–458.