



HAL
open science

LA NETNOGRAPHIE : OUTIL DE PROSPECTIVE DES METIERS ET DES TALENTS, UNE APPLICATION AUX NOUVEAUX METIERS DU WEB

Maria Mercanti-Guérin

► **To cite this version:**

Maria Mercanti-Guérin. LA NETNOGRAPHIE : OUTIL DE PROSPECTIVE DES METIERS ET DES TALENTS, UNE APPLICATION AUX NOUVEAUX METIERS DU WEB. Colloque Essec, La prospective des métiers au service du management et de la GRH., 2009, Cergy-Pontoise, France. hal-02056947

HAL Id: hal-02056947

<https://hal.science/hal-02056947v1>

Submitted on 4 Mar 2019

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

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

La prospective des métiers au service du management et de la GRH

**LA NETNOGRAPHIE : OUTIL DE PROSPECTIVE DES
METIERS ET DES TALENTS, UNE APPLICATION
AUX NOUVEAUX METIERS DU WEB**

Maria Mercanti-Guérin

Maître de conférences

Université d'Evry Val d'Essonne

2 rue du Facteur Cheval 91000 Evry (France)

Centre de recherche DMSP, *DRM (CNRS UMR 7088)*, Université Paris Dauphine

01 46 64 06 62

maria.guerin@laposte.net

LA NETNOGRAPHIE : OUTIL DE PROSPECTIVE DES METIERS ET DES TALENTS, UNE APPLICATION AUX NOUVEAUX METIERS DU WEB

Résumé

L'objectif de cet article est de décrire et comprendre les implications que peuvent avoir les blogs de salariés dans une démarche de prospective des métiers. L'utilisation de la netnographie nous a permis d'établir une taxinomie des nouveaux métiers du Web. L'article montre l'intérêt de coupler la méthode des scénarios comme outil de prospective et la netnographie. Cette recherche décrit pas à pas la démarche de recherche adoptée : l'application de la netnographie à une vision prospective.

Mots Clés : Blog, Prospective des métiers, Netnographie

Abstract

The purpose of this communication is to describe and understand the implications of workers blogs on jobs prospective. We develop netnography as an online research technique for providing taxonomy of new jobs of the Web. This article aims at showing the interest of using scenarios as prospective tool in a context of netnography. The article offers step-by-step instructions for completing a netnography research project in a prospective vision.

Key words : Blog, Jobs prospective, Netnography

Introduction

Manifestation apparue avec le Web 2.0, les blogs de salariés se multiplient sur la toile. Faisant partie des réseaux sociaux, les blogs constituent un observatoire de premier ordre des pratiques professionnelles. Néanmoins, très peu de recherches portent sur ce phénomène. Sa récurrence et la difficulté de développer des méthodes d'études adaptées expliquent la faible production scientifique qui leur est consacrée. Pouvant être assimilés à des communautés de pratique, les blogs de salariés présentent bon nombre de caractéristiques similaires à ce concept. Une communauté de pratique est définie « comme un réseau d'individus socialement liés, engagés dans une activité, une pratique conjointe ou complémentaire, partageant un langage, des préoccupations, une passion, des concepts et qui développent leurs compétences par l'échange et des activités communes de résolution de problèmes » (Grimand, 2006). Liées aux réflexions portant sur la gestion de la connaissance et l'apprentissage, les communautés de pratique montrent que la socialisation et l'interaction entre membres influent sur la production des savoirs (Wenger, 1988). Par ailleurs, elles remettent au cœur du débat scientifique portant sur les liens communauté-connaissance le principe de l'informel comme espace productif privilégié. Les théoriciens des communautés de pratique parlent « d'espaces interstitiels » pour définir des lieux de dialogue implantés au cœur même des failles de l'organisation. A ce titre, les blogs de salariés sont identitaires et donc constructeur de sens tout en permettant de s'affranchir des « tentations normatives » (Grimand, 2006) liées à la récupération managériale dont font l'objet les communautés de pratique. Néanmoins, les blogs de salariés ne sont pas qu'identitaires. Ils sont enracinés dans la sphère professionnelle. A ce titre, ils représentent un témoignage multiforme du quotidien des salariés. En outre, leur typologie permet de mieux comprendre l'importance de la prospective en leur sein. La description qu'ils font de leur métier s'articule autour d'un axe temporel assez peu axé sur le descriptif du passé, très ancré dans le présent et se voulant résolument projeté vers l'avenir. Comme le souligne Montil (2002), les ressources humaines peinent à intégrer la prospective des métiers dans ses pratiques de gestion. Même la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) s'inscrit dans une « conception restrictive de la compétence essentiellement statique » (Montil, 2002).

Parallèlement, certains salariés reprennent à leur compte par des démarches strictement individuelles la nécessité de penser les « futurs possibles » de leurs métiers. A cela, plusieurs explications possibles. La première tient à l'inquiétude générée par les mutations de leurs métiers, mutations auxquelles ils doivent s'adapter afin de préserver « leur employabilité ». La deuxième explication est liée à l'esprit « poste avancé » qui anime certains blogs. Tenus par des salariés, qui par leur démarche se positionnent comme des acteurs-experts¹ tels qu'ils sont définis par Boyer et Scouarnec (2008), les blogs de salariés renforcent l'identification au métier, mettent en avant les compétences dans ce qu'elles ont d'individuel, diffusent les bonnes pratiques au sein des différents corps de métier et favorisent la transversalité en offrant des espaces ouverts aux salariés d'une même entreprise.

Notre communication s'attache donc dans un premier temps à proposer une typologie des blogs de salariés comme une étape indispensable à la compréhension du phénomène. Cette typologie s'est effectuée en utilisant la netnographie ou ethnographie appliquée à Internet. Dans un second temps, nous montrerons, à travers une étude de cas réalisée sur les nouveaux métiers du web, la capacité des blogs de salariés à appréhender les évolutions de leur environnement et à s'interroger sur ses mutations. L'application de la méthode des scénarios

¹ « La prospective des métiers repose sur une méthodologie active reposant sur la participation des personnes qui exercent le ou les métiers analysés –les acteurs-experts-. Ces derniers, à la différence des démarches de gestion par les compétences, sont alors acteurs des changements à venir. » (Boyer et Scouarnec, p 106).

permet de décrire un certain nombre de futurs possibles qui pourraient s'appliquer à ces métiers émergents. Nous concluons par une réflexion sur les enseignements que peuvent représenter les nouveaux métiers en tant que signaux faibles à la prospective des métiers traditionnels.

1. Les blogs de salariés, qui sont-ils ? Essai de typologie

Afin de mieux comprendre le fonctionnement et les apports des blogs de salariés en matière de prospective, nous avons souhaité rappeler la typologie des blogs de salariés qui a servi de base à la structuration de notre terrain. Cette typologie est issue d'une étude exploratoire effectuée sur une quarantaine de blogs de salariés (Mercanti-Guérin, d'Andria, 2008).

Deux sources de la littérature ont servi de base à son élaboration. La première source de littérature est celle de Ross (2005). Ross propose une typologie des blogs pouvant avoir un impact sur les politiques RH fondée sur trois axes : l'axe organisationnel, l'axe professionnel et l'axe personnel. Le blog organisationnel repose sur une forte implication de l'entreprise dans la création et la gestion des blogs. Les raisons d'être du blog vont de la facilitation de la communication interne à la transmission des savoirs et des expertises au sein des salariés ou à la maîtrise de la communication *corporate* auprès des parties prenantes. Le blog professionnel est souvent organisé par l'entreprise tout en laissant une relative liberté aux contenus mis en ligne. Nous citerons le cas d'IBM, qui, au sein de son site, réserve un espace libre aux blogs de ses salariés-experts². Le blog personnel a pour caractéristique d'être totalement indépendant de l'entreprise. De ce fait, les phénomènes d'hostilité à cette dernière sont plus fréquents.

La seconde est issue des réflexions des blogueurs sur ce phénomène. Plusieurs, dont Loic Le Meur (2005), un des blogueurs français les plus connus proposent une classification des différents types de blogs tenus par des salariés. L'étude de la taxinomie des blogs de salariés vue par la blogosphère nous permet de distinguer différentes typologies :

- Les blogs internes créés pour faciliter la gestion de projet et dont la caractéristique première est de permettre le partage des compétences
- Les blogs collaboratifs regroupant une profession et dont l'objectif est le partage des expériences ou la fédération des intérêts
- Les blogs introspectifs de salariés qui racontent leur quotidien en entreprise
- Les blogs « comité d'entreprise » qui en dehors du comité d'entreprise officiel rendent compte de la vie sociale de ses employés (voyages, naissances, pots de départ...)
- Les blogs des syndicats qui ouvrent un large espace de discussion aux salariés
- Les blogs de réaction créés par les salariés sans passer par les structures syndicales observés lorsque l'entreprise traverse une grave crise sociale

1.1. Une application de la netnographie dans un contexte RH

Ces propositions de typologie ont servi de point de départ à une démarche plus structurée consistant à étudier les blogs de salariés sous l'angle de la netnographie. La netnographie peut se définir comme l'ethnographie appliquée à Internet. Cette méthode initialement qualitative adapte les techniques de recherche ethnographiques aux communications en ligne. Initialement utilisée en marketing pour la richesse d'observations qu'elle apporte (forums de discussion, blogs...) la netnographie est encore très rarement utilisée dans un contexte RH. Le

² L'entrée sur les blogs des salariés-experts d'IBM se fait à partir du site de ce dernier. Il présente pour chacun son nom, sa photo, son parcours et son expertise technique ainsi que les thématiques de ces billets. Avant de télécharger le blog choisi, IBM précise que l'internaute sort du site officiel d'IBM.

recours à cette méthode devrait suivre dans le futur le développement croissant de l'e-RH. Son avantage est de conférer au chercheur une position d'observateur n'influant pas sur le participant, ce qui en fait une méthode non intrusive. Plus généralement, la netnographie s'attache à la connaissance du local, du particularisme et du spécifique (Kozinets, 2002). Mühlbacher (2008) identifie 5 étapes structurant la méthodologie de la netnographie.

1. Détermination des objectifs de la recherche et du profil idéal des membres de la communauté
2. Identification et sélection des communautés
3. Observation et collecte des données
4. Analyse des données et interprétation des résultats
5. Transfert des résultats en solution

1.2. Champ de recherche et méthodologie

Les profils des blogs retenus sont détaillés dans le tableau 1. Notre terrain de recherche est composé de 36 blogs de salariés. Ce corpus (identification et sélection des communautés) a été constitué par :

- Une recherche grâce aux liens hyper-textes présents sur les billets des blogueurs analysant le phénomène et renvoyant aux blogs de salariés les plus fréquentés ou les plus représentatifs de leur catégorie
- Une recherche sur les wikis, moteurs de recherche spécialisés à travers des mots clés pointés dans les blogs
- Une syndication systématique *via* les flux RSS afin de suivre de façon longitudinale certains blogs

Une grille de classification des blogs (observation et collecte des données) a été réalisée à partir de la littérature et de l'aide d'un expert travaillant dans le domaine des portails. Les critères suivants ont été retenus comme critères de classification des différents blogs de l'échantillon :

Tableau 1 : critères de classification

Blogueur(s)	Salarié isolé identifié ³	Salarié isolé anonyme	Regroupement de salariés d'une même profession	Regroupement de salariés d'un même secteur d'activité	Billets de salariés au sein de blogs tenus par des syndicats	Regroupement de salariés au sein d'une même entreprise
Contenu						

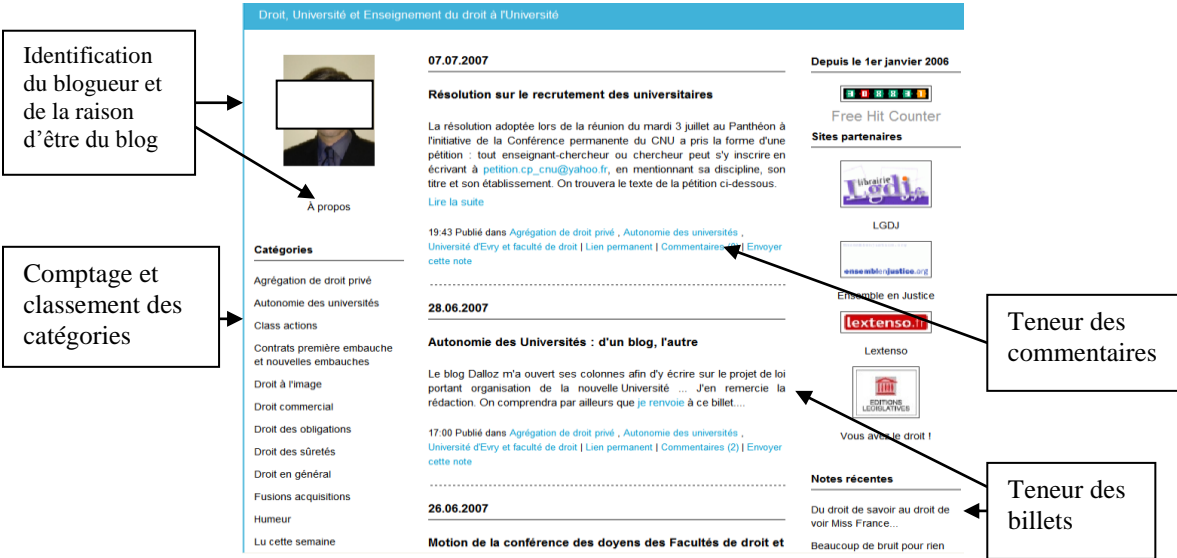
³ Dans certains cas, le blogueur est clairement identifié par son nom. Dans d'autres cas, ni le nom du blog, ni son contenu ne permettent d'identifier le blogueur (salarié anonyme). L'anonymat introduit, comme nous le verrons dans la typologie, un rapport différent à l'entreprise avec une part plus importante des billets consacrés à la contestation.

Expertise⁴
Partage d'information sur les pratiques professionnelles
Espace social⁵
Espace contestataire

Ces critères ont été notés de 1 à 5 par deux experts spécialisés en systèmes d'information (analyse des données et interprétation des résultats). Les modalités de notation sont les suivantes :

- Structure du blog : nombre de catégories et d'archives appartenant soit à l'expertise, soit à la description des pratiques professionnelles, soit au social, soit à la contestation
- Page d'accueil du blog : analyse de la raison d'être du blog, ce qui a amené à sa création
- Analyse de contenu : sémantique et teneur des billets jusqu'au point de saturation de l'information

Figure 1 : L'analyse netnographique d'un blog



Les données ont ensuite été factorisées afin de déterminer les principales composantes pouvant servir de base à une typologie pertinente des blogs de salariés. L'analyse factorielle montre une bonne qualité de la représentation. La variance cumulée est de 85 %. La matrice des composantes fait apparaître deux composantes. Le premier axe factoriel oppose l'expertise au social et à la contestation. Le second axe correspond à l'intensité des pratiques professionnelles observées au sein des blogs.

Tableau 2 : résumé de l'analyse factorielle

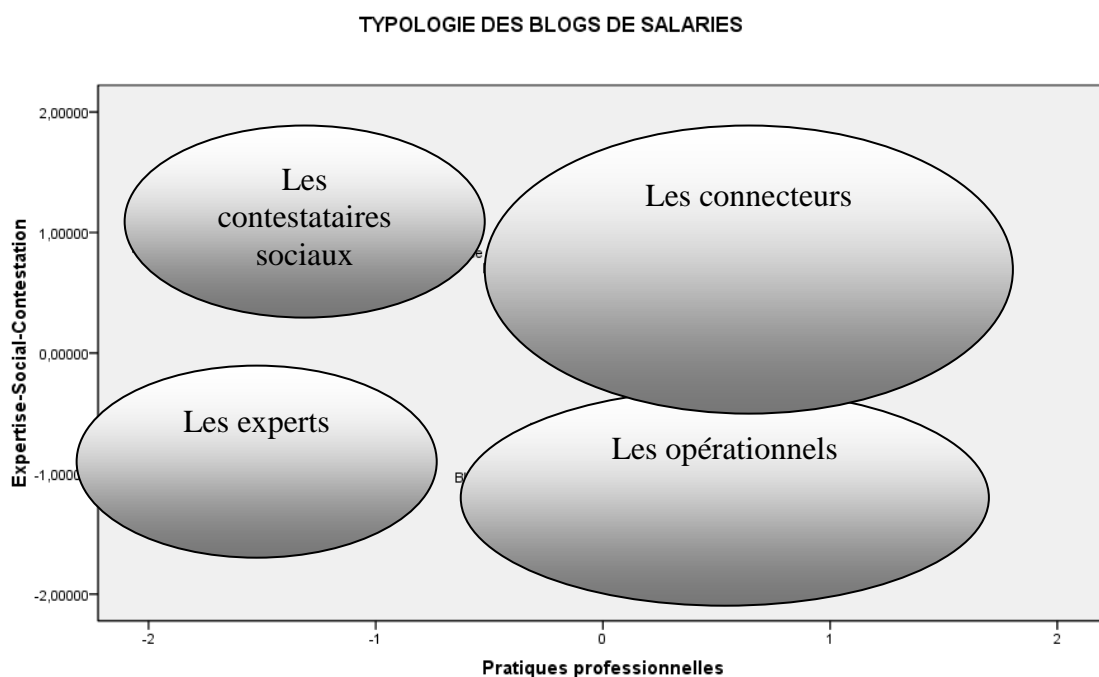
Communautés		Pourcentage de variance cumulée
-------------	--	---------------------------------

⁴ L'expertise a été considérée au sein du référentiel métier. Ainsi, les informations juridiques liées à la formation ou au contrat de travail présentes sur les blogs des syndicats sont considérées comme des expertises.

⁵ L'espace social correspond à l'ensemble des actions visant à renforcer l'esprit de corps des membres d'une même profession, entreprise ou activité. Il vise à développer la communication entre membres et l'entraide. Nous citerons les initiatives d'Affordance (le blog d'un maître de conférences en systèmes d'information) qui référence les blogs des maîtres de conférences, met en ligne des dossiers de qualification, organise la circulation de l'information sur les postes à pourvoir.

	Initial	Extraction	Composants		
Expertises	1	0,824	1/ Expertise Social Contestation	-0,906 0,824 0,933	58,9
Pratiques professionnelles	1	0,972	2/ Pratiques professionnelles	0,986	85,1
Social	1	0,715	KMO : 0,633		
Contestation	1	0,896			

Figure 2 : Typologie des blogs de salariés



1.3. Les opérationnels, une vision «métier» fondée sur le partage des pratiques

Les blogs d'experts ont un double objectif. Pour les entreprises qui les sponsorisent, ces blogs leur donnent une image de technicité et de crédibilité. Les experts, quant à eux, accèdent à une notoriété et légitimité professionnelles fortes⁶. La croissance des blogs d'expert amène la blogosphère à s'interroger sur le rôle des communautés experts au sein des entreprises et sur les principes de leur fonctionnement.

Les contestataires sociaux sont essentiellement des salariés isolés anonymes. Leur contestation va de la contestation de l'entreprise d'une façon générale à une contestation plus personnelle de la façon dont ils sont managés au quotidien.

Les connecteurs sont des blogs dont la spécificité est qu'ils constituent des espaces ouverts de discussion (forums pratiquement systématiques). Ils peuvent être créés soit par des acteurs sociaux bien identifiés, soit par les salariés directement dans une démarche spontanée.

⁶ Nous citerons le cas de Robert Scoble, blogueur star de Microsoft qui se définit comme un évangéliste technique (<http://scobleizer.wordpress.com>).

La dernière catégorie, celle des **opérationnels**, est, à notre avis, celle qui présente le plus d'intérêt pour l'étude prospective des métiers.

Les opérationnels correspondent à la catégorie des blogs métiers ou entreprises dont l'objectif principal est la diffusion et le partage des meilleures pratiques. Ils permettent un regroupement de communautés professionnelles interentreprises avec comme socle commun le même secteur d'activité ou le même métier. L'échange par intérêt sur un sujet ou problématique amène une dynamique permettant l'émergence de standards de qualité, de sources d'innovation, de pratiques inédites ou au contraire usuelles. Il facilite également la formation de nouveaux salariés. La confiance apparaît comme un élément déterminant et fédérateur de ce type de communautés. Cette dernière se cristallise soit sur le créateur du blog (est-il légitime pour tenir ce blog ?), soit sur l'organisation (entreprise leader du marché, journal professionnel reconnu) initiatrice et modératrice de ce blog.

Tableau 3 : Points de vue des blogueurs sur l'intelligence collective et le partage des pratiques à travers les blogs de salariés

Verbatims	Thématiques
<p>Aux deux piliers actuels de l'organisation d'entreprise -les hiérarchies fonctionnelles et les équipes projet-, il faudra ajouter un troisième -les communautés - qui donnera aux entreprises les moyens d'une nouvelle croissance. Les entreprises qui survivront au 21e siècle seront celles qui auront su mettre en œuvre les systèmes d'apprentissage les plus efficaces sur leur cœur de métier, et qui auront externalisé tout le reste (Organisation 2.0, 2008).</p>	<p>Les systèmes d'apprentissage : activité stratégique</p>
<p>Le blog se situe davantage au niveau opérationnel, dans la transversalité ; passant outre les territoires internes et les guerres de chapelle (Caspeex, 2006).</p>	<p>Le décloisonnement des idées et des pratiques</p>
<p>Le travail de veille se fait très facilement avec un blog. Chacun y poste le fruit de ses recherches et peut commenter les résultats postés par d'autres collaborateurs. Ainsi se crée une dynamique d'échange et une mutualisation des idées innovantes. Cela devient vite une surenchère d'idées, de trouvailles, et de bonnes pratiques au service de la collectivité (Caspeex, 2006).</p>	<p>La motivation des salariés autour de la production d'idées</p>
<p>Il faut effectivement prendre en compte le temps de collaboration dans le management ! Je pense que le travail collaboratif et la gestion des connaissances sont liés dans l'émergence de l'entreprise 2.0. En effet la collaboration, comme toute nouvelle organisation de travail, a besoin de compétences spécifiques (à prendre en compte dans les profils de poste). Elle est aussi créatrice de sens (donc de connaissances). L'entreprise, si elle fait le choix des communautés de pratiques par exemple, devra capitaliser pour pérenniser cette intelligence collective émergente. Reste également à manager cette intelligence (Froge Tech dans Zazibao, 2008).</p>	<p>Le management de l'intelligence collective</p>
<p>Mais, même dans la perspective de l'ingénierie des connaissances, dont les travaux les plus intéressants sont les standards du Web Sémantique, la question de la participation devra se poser. Et elle se pose même immédiatement à travers la notion de confiance. Ce n'est en effet pas un hasard si, au sommet des briques du Web Sémantique, la dernière brique, véritable clef de voûte de l'édifice, est celle de la confiance, du <i>trust</i> (Fauré, 2005).</p>	<p>La confiance antécédent de la participation</p>

2. Les blogs de salariés : outil de prospective, une étude de cas menée sur les nouveaux métiers du Web

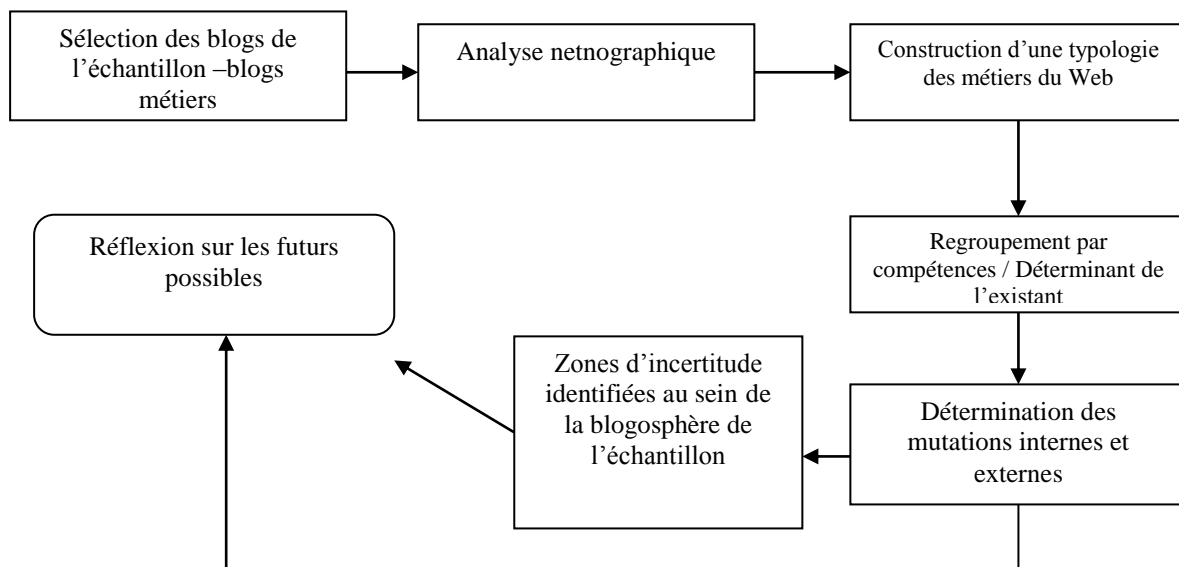
2.1. Description de la démarche de recherche

Les opérationnels décrivent le présent et le futur de leur métier. Ils peuvent être identifiés aux acteurs-experts tels qu'ils sont décrits par Boyer et Scouarnec (2008). Au sein des opérationnels, il nous est apparu qu'un nombre important de métiers en émergence trouvait grâce aux blogs une plate-forme de diffusion et d'entraide. L'aspect pédagogique de ces blogs et leur vocation essentiellement tournée sur le métier (descriptif, évolutions, problématiques de formation, constitutions de réseaux) en font un matériau particulièrement approprié à l'étude de la prospective des métiers. Leur récence induit une acuité particulière à la projection vers l'avenir. Parmi ces nouveaux métiers, les métiers du Web occupent une place prépondérante adaptée au médium étudié à savoir Internet. Leur pratique du Web rend le recours au témoignage, au carnet de bord introspectif, aux interrogations sur leur métier particulièrement fécond et naturel. Notre démarche a donc été d'étudier la façon dont la prospective métier est pratiquée au sein de ces nouveaux métiers.

Dans un premier temps, nous avons effectué une taxinomie de ces métiers en fonction des compétences mobilisées. Par ailleurs, nous avons établi une distinction entre les différents types d'organisations de l'échantillon (organisations d'appartenance des blogueurs). L'objectif était de définir l'existant (le présent) le plus précisément possible.

Dans un second temps, en nous fondant sur les outils de prospective développés selon la méthode des scénarios, nous avons analysé et confronté l'existant à la projection des acteurs à savoir les mutations internes et externes auxquels ceux-ci pensent être confrontés à l'avenir. En outre, nous avons distingué un certain nombre de facteurs environnementaux (politique, formation, comportements) que nous avons dénommé zones d'incertitude. Les zones d'incertitude sont constituées de thématiques en débat au sein de la blogosphère. Le croisement des variables internes et externes nous a permis d'élaborer un certain nombre de scénarios regroupés selon plusieurs thématiques. Le choix des thématiques et l'élaboration des scénarios a été effectué au sein d'un groupe restreint de professionnels correspondant aux familles déterminées à partir de la typologie des différents métiers.

Figure 3 : Méthodologie suivie par le chercheur pour l'élaboration des scénarios prospectifs



2.2. Présentation des nouveaux métiers du Web, une illustration du concept de « nouveau métier » défini par les salariés

Nous considérerons que les nouveaux métiers du Web sont des métiers en émergence dont la plupart n'a pas de fiche métier détaillée et de référentiel arrêté. Le caractère « mouvant » de ces métiers adapté à des pratiques professionnelles dépendantes des évolutions technologiques de l'Internet fait que la délimitation, la dénomination et la description des référentiels des métiers et des compétences sont particulièrement difficiles à mettre en place.

Notre définition d'un nouveau métier est volontairement large. Au contraire de Tissioui (2007), nous n'établissons pas de distinction entre nouveau métier et métier en émergence. Par ailleurs, nous incluons dans notre corpus de nouveaux métiers des métiers anciens en transformation du fait de l'adjonction de nouvelles compétences. Premièrement, il nous semble délicat d'effectuer une distinction entre métier en émergence (selon la définition de Tissioui (2007), un métier dont les prémisses d'activité existent de manière éclatée) et nouveau métier (récemment reconnu). Deuxièmement, l'adjonction de compétences nouvelles à un métier ancien l'amène à le transformer souvent radicalement. Le flou conceptuel entourant la notion même de nouveau métier (où s'arrête l'émergence, où commence l'existence légale et reconnue d'un métier ?) est relevée par la blogosphère elle-même. Par ailleurs, la blogosphère liée à ces métiers s'est organisée afin d'offrir au marché une vision la plus exacte possible de leur profil. A partir de certains billets comme celui du blog « profession.Web.ch » de janvier 2006, les blogueurs francophones (France, Belgique, Suisse essentiellement) ont ouvert à travers des commentaires et des trackbacks des discussions libres sur leurs métiers (descriptions, fonctions, formations...). Cette discussion est encore en cours en 2009 avec l'ajout presque quotidien de nouveaux métiers identifiés.

Cette démarche tirée des blogs de salariés a été reprise par les institutions dont l'APEC qui a mis à disposition des internautes un Wiki⁷ permettant aux salariés de remplir eux-mêmes leur fiche métier (finalités, missions ; rémunérations, compétences, profils...), des espaces de discussion associés et des modifications en ligne possibles ainsi qu'un historique de ces modifications. Une analyse faite à partir d'une centaine de blogs classés selon la typologie présentée précédemment a permis d'établir une liste la plus exhaustive possible de ces métiers ainsi qu'une classification selon le type d'expertise nécessaire. Les blogs d'opérationnels sont majoritaires dans l'échantillon mais un certain nombre de blogs d'experts et de connecteurs a été intégré dans l'analyse du fait de l'apport d'information supplémentaire apporté.

A partir de cette analyse, plus d'une soixantaine de métiers a été répertoriée. Ils ont la particularité d'être à la fois des métiers techniques et liés à la communication. Certains sont des adaptations des métiers de la communication issus des médias et agences traditionnels. D'autres sont des métiers radicalement nouveaux issus du Web 2.0 et de sa version 3.0 dite Web sémantique. Enfin, on notera l'émergence de métiers issus des activités de gestion documentaire et gestion de la connaissance (tableau 4). Un regroupement des métiers a été effectué selon les domaines de compétences auxquels ils appartiennent. Le regroupement s'est effectué à partir de onze domaines de compétences. Les onze domaines de compétences retenues l'ont été sur trois critères permettant d'estimer les savoirs et savoirs faire de chaque métier :

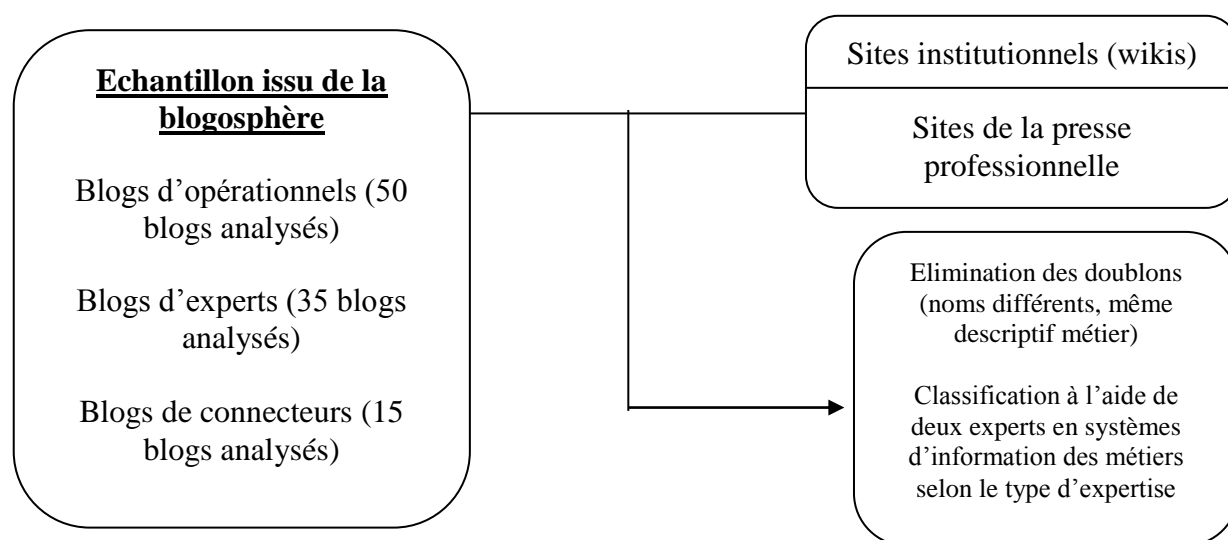
Le profil des blogueurs (formation, expérience antérieure)

Les descriptifs métiers recueillis au sein des blogs et des sites institutionnels

Les témoignages (parcours)

⁷ Système de gestion de contenus en libre accès et fondé sur une écriture collaborative

Figure 4 : Démarche de recherche visant à établir une classification des métiers du Web



En fonction des regroupements de métiers effectués, nous nous sommes attachés à définir l'existant de ces métiers selon les critères définis par Bogues (2002) et tirés d'une étude action sur le thème « processus d'introduction et impact des TIC dans les organisations » à partir d'une soixantaine d'études de cas réalisée par l'ANACT⁸. Cette grille a été complétée par l'ensemble des observations obtenues par notre recherche. Les observations pertinentes sur le sujet (plus de 200) ont été regroupées sur la base des cinq thématiques de la grille (tableau 5).

Le recensement des facteurs de changement du domaine (tableau 6) a permis de distinguer :

- Les facteurs « formation et démographie »
- Les facteurs politiques
- Les facteurs internes au marché de l'Internet (économie du Web, comportement du consommateur, nouveaux standards)
- Les zones d'incertitude qui font débat au sein de la blogosphère

⁸ Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

Tableau 4 : Les principaux métiers du Web identifiés au sein de la blogosphère selon le type de compétence

Métiers radicalement nouveaux issus du Web 2.0 et du Web sémantique	Adaptation de métiers traditionnels issus de l'informatique	Adaptation de métiers traditionnels issus de la gestion de la connaissance	Adaptation de métiers traditionnels issus de la communication (Marketing relationnel, publicité, relations presses...)
Online Marketing Manager	Responsable de la sécurité des échanges électroniques	Documentaliste Web, archiviste	Analyste en marketing relationnel
E-Marketeur	Analyste Programmeur	Knowledge Manager	Responsables d'études
Animateur (forum, blog, site)	Développeur	Intelligence économique & veille	Responsable paiement en ligne
Traffic Manager	Expert en sécurité du système d'information	Consultant e-learning	Rédacteur online
Webdesigner	Ingénieur réseau	Chief Knowledge officer	Secrétaire de rédaction
Expert Technique	Architecte réseau		Chef de publicité ou media planneur
Intégrateur HTML	Chef de Projet		Responsable communication
Spécialiste en référencement & SEO	Intégrateur Web		Infographiste
Concepteur Web	Technicien de maintenance		Directeur artistique multimédia
Consultant Internet	Hébergeur		Commercial
Webmaster fonctionnel	Webmaster technique		Graphiste et graphiste multimedia
Podcasteur	Administrateur de base de données		
Juriste Internet	Ergonome		Vendeur d'espace
Websurfeur			Responsable des partenariats & sponsors.
Community Manager			Responsable du commerce électronique
Blogueur d'entreprise (Animateur-Rédacteur)			Technicien Hot-line ou Helpdesk
Ergonome éditorial			Monteur
Privacy champion			Responsable éditorial
Responsable marketing développement produits et expérience digitale			E-CRM Manager
Consultant e-business			Responsable Web marketing
Responsable affiliation			Responsable fidélisation
E-mail manager			Responsable achats
Analyste performance ou Webanalytics			Responsable marketing
User experience ou interface designer			Responsable produit
Habilleur de wikis			Responsable multi-canal

Planning et management de la marque
 Développement des contenus
 Supports de vente et monétarisation
 Design et production
 Interactivité et interface utilisateurs
 Gestion de l'information
 Juridique
 Médiaplanning et référencement
 Multiexpertise
 Sécurité
 Architecture, application et urbanisation

Tableau 5 : Détermination de l'existant par application de la grille d'analyse de l'ANACT « conduite des projets TIC : usages, acteurs », thématiques émergentes des blogs de l'échantillon

Contexte organisationnel	Management	Compétences concepteurs	Représentation métier	Nature des outils TIC	Nature des relations entre les concepteurs et les utilisateurs
Organisations qui « achètent à l'extérieur » des structures compétentes en acquisition et traitement de l'information <i>Grandes agences de publicité, annonceurs</i>	Hiérarchie « descendante » de l'information, structures verticales mutant vers l'horizontalité (gestion de projets)	Très diverses et souvent issues de mobilité professionnelle forte permettant l'acquisition d'expériences pointues.	Perception fondée sur les usages voulus ou souhaités par les utilisateurs. L'expertise au service des non-experts de l'entreprise.	Les outils s'inscrivent dans une perspective d'évolution des méthodes de travail ainsi que par la recherche d'une meilleure productivité des actions marketing et de communication.	Réactivité des experts aux demandes des non-experts.
Organisations spécialisées dans la sécurisation de l'information <i>SSII</i>	Orientation mise sur la formation et l'évolution des personnels, stress important des personnels	Purement techniques en début de carrière puis commerciales et marketing avec fonctions d'animation et de gestion d'équipes	Perception fondée sur l'accompagnement et la formation des utilisateurs ainsi que la compréhension des informations émanent des utilisateurs afin d'adapter au mieux l'offre.	Les outils s'inscrivent dans une perspective stratégique et organisationnelle et vont (au-delà de la sécurité des réseaux) du conseil expert à l'optimisation des processus métier de l'entreprise conseillée.	Relation marchande entre concepteurs et utilisateurs
Organisations traditionnelles ou la fracture numérique peut être importante <i>Bibliothèques</i>	Diversité des modes de management en fonction des organisations et de la culture d'entreprise	Variables mais en évolution afin de répondre aux nouveaux besoins de l'information documentaire en ligne et des nouvelles stratégies de numérisation des données	Perception par les acteurs d'un métier révolutionné par les TIC. Forte prise de conscience de l'obligation de muter vers le numérique et les plates-formes collaboratives.	Les outils s'inscrivent dans une perspective de modification et re-traitement voire de re-documentation des données cataloguées, indexées, résumées, découpées. Ils sont parfois perçus comme une dénaturation du livre.	Relation fondée sur la formation continue jugée intensive et spécifique à leur secteur par les blogueurs.

<p>Organisations qui font du partage d'information une compétence à valoriser sur le marché de la connaissance <i>Cabinets de conseil, consultants e-learning, agences en marketing relationnel, experts en data-mining,</i></p>	<p>Management participatif, structures en réseau</p>	<p>Adeptes de l'auto-formation notamment via Internet. Appréciation forte de la polyvalence.</p>	<p>Représentation fondée sur la notion de concepts alternatifs, et d'artisans créatifs. Passages en free-lance fréquents, effets longue traîne où chacun peut être son propre entrepreneur.</p>	<p>Les outils sont secondaires dans la démarche adoptée. Leur mise en avant est toujours justifiée par leur capacité de service et leur valeur d'usage.</p>	<p>Relation marchande entre concepteurs et utilisateurs. Démarche de fidélisation des utilisateurs / clients.</p>
<p>Organisations qui mettent en forme l'information, la valorisent et la commercialisent <i>Editeurs de sites Web, Brokers en bases de données, moteurs de recherche, micro-entrepreneurs</i></p>	<p>Autonomie des utilisateurs pour faire évoluer les méthodes de travail, fort individualisme des stratégies de carrières</p>	<p>Formation du personnel aux applications collaboratives Optimisation des processus métier, forte polyvalence pour certains Expertises en mutation permanentes</p>	<p>Représentation « projective » des métiers avec une forte dimension essai-erreur.</p>	<p>Les outils sont en lien avec cet état d'esprit « projectif ». Lancement permanent de versions Bêta afin d'en valider les performances auprès des utilisateurs. Mise en versions libres d'outils à destination des internautes, fort esprit open-source pour certains.</p>	<p>Relation marchande et non marchande orientée services, mission « d'évangélisation technique » (blogs, animation des wikis, campagnes de communication à destination de certaines cibles).</p>

Tableau 6 : Recensement des facteurs de changement du domaine, thématiques émergentes des blogs de l'échantillon

<u>Mutations externes</u> Pratiques pédagogiques et de formations, démographie	<u>Mutations externes</u> Contexte politique	<u>Mutations internes</u>	<u>Mutations externes et mutations internes</u> Zones d'incertitudes
Evolution de l'approche pédagogique : alternance, auto-formation, formation par imitation des bonnes pratiques	Soutien des pouvoirs publics aux NTIC	Essor de la publicité en ligne et du ciblage comportemental Diminution des coûts liés à la communication institutionnelle sur Internet Augmentation des études marketing en ligne Croissance régulière du commerce en ligne Emergence du C2C (consumer to consumer)	Menaces sur les formations courtes plébiscitées par le marché (réforme du financement des IUT) Démocratisation des applicatifs (mashups, API) permettant le développement du « contenu généré par l'ensemble des utilisateurs » Essai de récupération des API par certains fournisseurs Fracture numérique en réduction
	Implication des organisations internationales dans la société de l'information et sa globalisation (OMC, FMI, Banque Mondiale)	Diffusion des technologies liées au Knowledge management	Limitation de la mondialisation des NTIC sur les pays en voie de développement Développement de la gratuité (open-source, logiciels libres) et des moyens de production par les utilisateurs eux-mêmes Limitations des téléchargements libres, guérilla open-source et institutionnels (Google, Microsoft)
Manque de formations « pointues » adaptées aux nouveaux métiers du Web Externalisation de certaines compétences (développeurs en Inde)	Démocratisation de l'ADSL et des nouveaux formats numériques Développement des plans numériques nationaux	Accroissement des pratiques de e-GRH	Surveillance et gouvernance de l'Internet par les gouvernements
		Interopérabilité technique, sémantique, organisationnelle Interactivité croissante (technologie Ajax)	Fin de la neutralité des réseaux du fait d'une augmentation des coûts d'accès imposés par les fournisseurs de contenus et d'applications Apparition de nouveaux acteurs (notamment des moteurs de recherche) grâce au Web sémantique Diffusion lente du Web sémantique (format RDF encore peu présent)
Montée en puissance des « Digital Natives »	Taxation des FAI Imposition des micro-revenus générés sur le Web	Reconnaissance de l'importance des réseaux sociaux	Apparition des nouveaux influenceurs en ligne (blogueurs, consommateurs)
		Fragmentation des médias au profit des médias mobiles et alternatifs Convergence des médias traditionnels et d'Internet	Essai de récupération et de marchandisation de leurs contributions

2.3. Présentation des scénarios prospectifs

La présentation des différentes données du cas à notre groupe d'experts a permis de définir un certain nombre d'axes prospectifs ou hypothèses :

- L'hypothèse de la résistance qui s'assimile à la résistance au changement soit de la part des entreprises, soit de la part des consommateurs, soit de la part des pouvoirs publics
- L'hypothèse de la normalisation qui va dans le sens de la convergence et de la standardisation des référentiels et des pratiques
- L'hypothèse de l'éclatement qui imagine l'introduction dans les organisations des nouveaux métiers du Web comme un « virus » détruisant peu à peu leurs structures d'accueil
- L'hypothèse de l'enrichissement dans laquelle les mutations s'effectuent en douceur au sein de mécaniques gagnant-gagnant

L'hypothèse de la résistance

Le scénario de la démonétarisation : l'internaute personnalise à l'extrême sa page d'accueil, installe systématiquement des mashups de protection à l'invasion publicitaire⁹, créera son « desktop » et ses « widgets » adaptés. Il diffuse l'esprit de l'open-source entraînant une démonétarisation des métiers du web et une « déprofessionnalisation » des acteurs.

Le scénario de la résistance des organisations : l'entreprise 2.0 puis sémantique reste un concept purement théorique. Les organisations recadrent dans leur fonctionnement traditionnel l'esprit du Web porté par les nouveaux métiers. Elles appliquent aux outils collaboratifs et à leur « nouveau » personnel un ROI (retour sur investissement) inadapté fondé sur le court terme et des leviers facilement maîtrisables. Les professionnels de ces métiers sont rejetés à la périphérie des organisations voire externalisés.

Le scénario du retour des Etats : effrayés par l'espace contestataire que constitue le Web, saisi d'un certain nombre d'interrogations concernant les techniques de ciblage et leur caractère intrusif, les Etats prennent des mesures coordonnées pour limiter la liberté d'expression sur le Web. Les législations restrictives minorent peu à peu l'intérêt des internautes. La diminution des audiences on-line a une influence sur la publicité et à terme menace l'ensemble de l'économie du Web dont ses nouveaux métiers.

L'hypothèse de la normalisation

Le scénario de la convergence technologique : les technologies au départ fondées sur des fonctionnalités distinctes vont évoluer vers des technologies qui se recouperont de plus en plus introduisant un brouillage de la notion même de métier. Tendance encore renforcée par l'interopérabilité des médias sociaux, des médias traditionnels, des outils et du collaboratif.

Le scénario de la standardisation : les professionnels du Web s'associent pour proposer des référentiels métiers stabilisés. L'objectif est de gagner en lisibilité à l'égard du marché et de visibilité à l'égard des recruteurs. Cette standardisation est fortement influencée par les grands

⁹ Exemple, Doritos qui est une « killer application » qui remplace les publicités en ligne par les photos personnelles de l'internaute.

de l'Internet qui servent de garant à ce processus. La fin de standards ouverts et évolutifs contribue à retarder l'adoption de certaines innovations.

Le scénario de la dissémination à marche forcée : les nouveaux métiers du Web profitent de la restructuration de l'ensemble du secteur de la communication (des agences de publicité au marché de l'information documentaire). Google et les nouveaux entrants du monde de l'Internet imposent leurs standards :

En terme de numérisation des documents (Google Book)

En terme de médiaplanning (Google Adsens)

En terme de ciblage comportemental

En terme d'affiliation

Ces nouveaux standards entraînent la disparition des métiers traditionnels comme celui de médiaplanneur et de bon nombre d'agences média. Le métier du conseil est également touché puisque les grands de l'Internet montent des structures de conseil en stratégie d'abord sur Internet puis avec une optique multi-canal touchant l'ensemble des médias. Ces derniers sont également condamnés à évoluer : médias alternatifs contre presse papier, podcasting, affichage numérique et interactif, télévision gratuite sur le Web... Les survivants voient leurs méthodes de production radicalement changer. Les DSI s'impliquent dans un processus de co-création de valeur avec les métiers.

L'hypothèse de l'éclatement

L'hypothèse de l'éclatement peut se concevoir à plusieurs niveaux :

- Au niveau organisationnel
- Au niveau individuel
- Au niveau des normes et des standards

Au niveau organisationnel

Le scénario de la tour d'ivoire : les outils se complexifient et restent pilotés par les experts. Leur importation dans les entreprises se heurte à leur inadéquation à l'organisation. Le collaboratif souffre d'un manque général de participation qui amène peu à peu l'abandon des projets phares comme les portails intranet. Cette inadéquation est due également au manque d'implication des managers (fracture générationnelle) et à un changement de culture difficile à réaliser dans les DSI. Les connaissances métiers diffusées à travers de mini-sites sectoriels sont répertoriées sans lien collaboratif entre elles. Ces plates-formes à l'arborescence étendue servent de support à l'émergence de certaines personnalités expertes qui s'autonomisent de plus en plus par rapport à l'entreprise.

Le scénario de l'entreprise atomisée : la diffusion des nouveaux outils entraîne une remise en cause des méthodes de management. L'auto-organisation venant de la base aboutit à redéfinir l'entreprise comme une myriade de start-ups organisées en réseau. La notion de « supply-chain informationnelle » devient déterminante. Les DRH échouent à comprendre et intégrer ces nouveaux métiers laissant aux opérationnels la mission d'intégrer les nouvelles compétences et de planifier les recrutements en fonction d'évolutions permanentes. Le collaboratif rend poreux les frontières de l'entreprise qui développe des partenariats ouverts et parfois non sécurisés (échecs des DSI ?) avec d'autres « mondes » : free-lances, réseaux informels, communautés épistémiques indépendantes. Les nouveaux outils permettent la nomadisation des équipes et le multitâche qui amène à un « décompartimentation » des fonctions. Ces petites structures érigent l'ahierarchie en premier principe de fonctionnement.

Au niveau individuel

Le scénario de la guerre des talents (1) : les dispositifs de formations professionnelles peinent à fournir des professionnels de ces nouveaux métiers. La pénurie notamment au niveau des développeurs s'accroît. L'auto-formation se développe. Les entreprises se disputent les rares compétences disponibles sur le marché. Cette tension sur le marché de l'emploi retarde les projets 2.0 et les mutations indispensables dictées par le poids croissant de l'Internet sur les modes de consommation.

Le scénario de la guerre des talents (2) : les nouveaux talents du Web remplacent l'autorité émanant de la hiérarchie par une autorité fondée sur la popularité. Le capital réseau supprime le capital social. Les diplômés sont concurrencés par ces nouveaux influenceurs qui tirent leur légitimité de réseaux extérieurs à l'entreprise (clients, presse, actionnaires).

Le scénario de la déstructuration du collectif : les nouveaux métiers font rentrer dans l'organisation des individus hypermobiles se percevant comme offreurs de services plus que salariés. Ils développent des stratégies individuelles de carrière et conservent au-delà de l'entreprise d'autres espaces de mise en avant de soi à travers leurs réseaux sociaux.

Le scénario du bouleversement des références temporelles, spatiales et identitaires : les outils asynchrones, la recherche permanente d'agilité et de réactivité, la nomadisation, la fin des frontières privées-professionnelles brouillent les identités, les rythmes de travail, les ancrages physiques (bureau virtuel). Les salariés des métiers traditionnels peinent à s'adapter et ne se reconnaissent plus dans une organisation déstructurée. Une scission se crée entre tenants des anciens modes de travail et partisans des nouveaux.

Le scénario de l'autonomie contrôlée : les nouveaux métiers du Web sont perçus comme mettant en place une organisation à la fois autonome mais également contrôlée. La « traçabilité » du salarié est rendue possible par le développement de certaines technologies initialement mises en place pour développer la collaboration. Les experts savent brouiller les pistes, les autres sont victimes d'une nouvelle fracture numérique fondée sur la capacité à savoir neutraliser ou non les outils de contrôle.

Au niveau des normes et des standards

Le scénario des référentiels mouvants : les référentiels métiers disparaissent du fait de la modification constante des outils qui amènent l'émergence rapide de nouvelles compétences. La notion même de compétence peut être remise en cause. Elle est remplacée par le concept d'assemblage de compétences distinctes.

L'hypothèse de l'enrichissement mutuel

Le scénario des métiers pont : les nouveaux métiers se regroupent en deux catégories, les métiers citadelles (pointus, refermés sur de petites communautés d'experts) et les métiers pont (polyvalents et regroupant de multiples compétences). Le développement des métiers pont (urbanistes, experts techniques) permet de « récupérer » des personnels qui voient mourir leurs métiers traditionnels. La reconversion est facilitée grâce à la conservation par ces métiers de certaines compétences traditionnelles.

Le scénario du dialogue social collaboratif : les nouveaux métiers du Web se diffusent dans le monde syndical. L'ouverture de blogs synchronisés, la mobilisation via les wikis, les flux RSS, les forums renforcent le pouvoir contestataire des salariés.

Discussion

Les nouveaux métiers vision des futurs possibles des métiers « traditionnels »

Les apports méthodologiques

Les acteurs experts

Texte e-grh