

L'Entreprise 2.0

Acte I – Performance et intelligence collective dans l'entreprise de demain

Version Beta 1.0



SOMMAIRE

Introduction : l'entreprise face à de nouveaux défis	3
L'Entreprise 2.0 comme réponse à un écosystème mouvant.....	5
Le web 2.0 comme levier de croissance.....	5
Réviser la stratégie d'innovation.....	6
La culture du travail collaboratif.....	6
La mobilisation de l'intelligence collective	7
Les enjeux clés de la transformation vers l'Entreprise 2.0	8
Le style de management.....	10
L'impact des générations C et Y	11
Le nouveau rôle de la fonction RH	12
L'émergence d'outils et d'usages technologiques	13
Les bénéfices tangibles et intangibles d'une approche Entreprise 2.0	15
Études de cas	17
Secteur privé : Vodafone.....	17
Secteur public : Ministère de Ressources naturelles du Canada (RNCan)	18
Conclusion.....	18
Auteurs	19
VOIRIN Consultants et Conseils ATELYA	20
Nos cabinets	20
Nos derniers livres blancs	20
Nos dernières publications	21
Références	22

Introduction : L'entreprise face à de nouveaux défis

L'ambition de ce livre blanc est de permettre aux décideurs de démystifier le concept d'**Entreprise 2.0**, au regard des mutations économiques, sociales et technologiques engagées depuis la dernière décennie. Par conséquent, ce livre blanc examine les transformations des modes de travail et la valeur du concept « Entreprise 2.0 » : comment les usages collaboratifs et les technologies associées peuvent aider les entreprises à atteindre une meilleure performance et maintenir un avantage compétitif ?

Dans le contexte actuel de crise et de grandes transformations organisationnelles, les entreprises sont amenées à repenser leur mode de fonctionnement et modèles d'affaires. Les principaux bouleversements qui touchent ces dernières sont amplifiés par l'explosion du web 2.0 et des médias sociaux. De plus, les nouvelles générations, dites C¹ et Y², arrivent sur le marché du travail et amènent avec elles de nouveaux usages technologiques, ce qui force les entreprises à réviser leur mode d'organisation.

« L'Entreprise 2.0 désigne l'usage des outils et des technologies de collaboration du Web 2.0 au sein des entreprises »

L'évolution rapide du monde économique engage la transformation des entreprises sur les plans commerciaux, organisationnels, technologiques et informationnels. En réponse à ces transformations, le concept d'Entreprise 2.0 propose une nouvelle façon d'organiser et de penser le travail. Plus précisément, **l'Entreprise 2.0 désigne l'usage des outils et des technologies de collaboration du Web 2.0 au sein des entreprises à des fins d'agilité,**

¹ La génération C, également appelée la « génération connectée », désigne les personnes nées entre le milieu des années 90 et aujourd'hui. Elle caractérise les jeunes ayant grandi avec les réseaux sociaux et dans un univers constamment connecté. Pour plus d'information, voir l'étude sur la génération C du CEFRIO : <http://generationc.cefrio.qc.ca/colloque/projet/description.html>

² La génération Y, également appelée la « génération net », ou « la génération des millénaires », désigne les personnes nées entre la fin des années 70 et le milieu des années 90. Elle caractérise les jeunes ayant grandi avec les technologies et l'informatique.

d'innovation et de productivité³. Ces usages permettent aux collaborateurs, partenaires, prestataires et clients de créer un réseau de connaissances partagées. Plus précisément, le concept d'Entreprise 2.0 se traduit par le repositionnement des processus et de la chaîne de valeur de l'entreprise sur des modes de fonctionnement collaboratifs, participatifs et transparents. Ce repositionnement engage une série de changements éventuels à l'intérieur de l'entreprise fondée sur des principes d'ouverture, de partage des informations et de co-production à l'aide des outils collaboratifs.

L'usage de ces outils donne aux entreprises le pouvoir de connecter les collaborateurs à travers les domaines professionnels, la distance et les langues. Une équipe unie développe un sens aux objectifs partagés et aide à promouvoir la transparence et consolider le capital de l'entreprise. Les nouvelles technologies proposent de nouveaux modes de travail et posent des défis à l'organisation fonctionnelle de l'entreprise et à sa culture. Selon Gary Hamel⁴, l'entreprise capable d'exploiter les nouveaux potentiels des usages collaboratifs sera en mesure de proposer les meilleurs produits et services et pourra bâtir de réels partenariats avec ses partenaires et ses clients.

À cet effet, **les objectifs stratégiques** que l'Entreprise 2.0 permet d'atteindre sont :

- ➔ Un meilleur usage du capital humain au sein de l'entreprise : attraction accrue des ressources humaines, meilleure fidélisation du personnel, meilleur climat de confiance, meilleure identification d'expertises, accélération de la mobilité, flexibilité accrue des structures ;
- ➔ Une capacité d'innovation accrue : cycles d'innovation plus courts, emphase importante sur créativité des collaborateurs, communication plus spontanée et pertinente ;
- ➔ Une plus grande réactivité dans la résolution de problèmes non routiniers inhérents à la complexité croissante de notre environnement,
- ➔ Une meilleure satisfaction des clients : par le biais de dialogues directs et une meilleure compréhension de leurs besoins, problèmes, objectifs ;
- ➔ Un marketing plus ciblé : à travers une meilleure compréhension des tendances du marché, des activités des concurrents, des nouvelles stratégies de marketing ;

³ McAfee, Andrew (2009), « *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges* »

⁴ Gary Hamel est réputé « l'auteur le plus influent en management et stratégie d'affaire » selon le *Wall Street Journal* et *Fortune Magazine*. Il s'intéresse particulièrement aux entreprises du futur et aux nouveaux modes d'organisations. - Hamel, Gary (2007), « *The future of management* », Harvard Business School Press

→ Le développement du capital social (également connu sous le nom « Whuffie »⁵).

Enfin, au delà des objectifs stratégiques et des bénéfices associés, l'Entreprise 2.0 se veut d'abord et surtout une réponse à un écosystème en pleine mutation.

L'Entreprise 2.0 comme réponse à un écosystème mouvant

Le web 2.0 comme levier de croissance

En utilisant les technologies du web 2.0 (forums, blogues, Facebook, etc.) le consommateur « entre » dans l'entreprise et devient un membre actif de son écosystème. Ce changement fondamental de rapport entre l'entreprise et son client a un impact sur sa stratégie. Le consommateur devient un émetteur d'opinions capable d'exprimer ses besoins de manière directe et transparente. La formation rapide et spontanée des communautés de consommateurs (protection des droits des consommateurs, groupe d'acheteurs, etc.) et des communautés d'intérêts (développement durable, responsabilité sociale, etc.) exerce une réelle influence sur la réputation de l'entreprise et sa position sur le marché.

L'émergence de ces nouveaux modes de communication et d'interaction avec les consommateurs présente des opportunités pour l'entreprise. **La capacité à gérer la relation avec les consommateurs à travers les médias sociaux est un facteur de succès et une prémisses de pérennité dans le monde actuel.** Les outils collaboratifs issus de progrès technologiques créent de nouvelles possibilités d'échanger, partager et surtout canaliser les usages pour atteindre des résultats concrets. Ainsi, l'entreprise dispose d'une opportunité sans précédent de profiter de cette nouvelle relation avec ses clients pour inverser le cycle de conception, de production et de développement des produits. Le contact direct et le mode interactif de la communication avec les consommateurs augmentent fortement la réactivité au marché. La veille sur les médias sociaux et la participation active dans les communautés de consommateurs et d'intérêts permet à l'entreprise d'élaborer des stratégies de marketing personnalisées et optimiser le « *time to market* » des nouveaux produits. L'exploitation de ces nouvelles sources d'information et leur application suppose donc une nouvelle donne dans la stratégie d'innovation de l'entreprise.

⁵ Hunt, Tara (2009), « The Whuffie factor »

Adidas est un bel exemple d'utilisation des outils du Web 2.0 comme levier de croissance. La compagnie spécialisée dans les vêtements sportifs communique activement avec ses 6 millions (et plus) de « fans » via Facebook. Elle y présente ses nouveaux concepts, ses nouvelles marques et ses derniers produits. Cette stratégie permet à la compagnie de **fidéliser les consommateurs** via une relation interactive, transparente et respectueuse. De plus, Facebook permet de **récolter les opinions et d'offrir un feedback en temps réel.** Selon Chris Murphy, responsable des médias chez Adidas, la stratégie de communication Facebook représente « **une réelle opportunité pour la compagnie** » envers ses clients.

Réviser la stratégie d'innovation

Désormais l'innovation ne se limite plus seulement au travail du département R&D. Elle est un **processus collectif et transverse qui réunit les expertises internes et externes d'un nouvel écosystème.** À l'intérieur de l'entreprise, tous les métiers – managers, employés et fonctions support – doivent travailler et innover de façon simultanée et collaborative. À cet effet, même les auteurs les plus influents du management contemporain, Mintzberg et Hamel, s'accordent sur la nécessité des entreprises à transformer leur *modus operandi* vers le management d'innovation.

Progressivement, le modèle hiérarchique de l'entreprise s'aplatit et évolue vers une plus grande transversalité⁶. L'ensemble des silos fonctionnels et hiérarchiques est amené à échanger et partager librement les connaissances afin d'accroître l'agilité de l'entreprise. L'intégration d'expertises externes – celles des partenaires, fournisseurs, clients et anciens collaborateurs – dans le processus ouvert d'innovation est aussi indispensable. La nécessité de transformer la relation à l'innovation en **favorisant la co-création** oblige l'entreprise à s'investir dans la construction d'une culture d'innovation collaborative.

La culture du travail collaboratif

La culture de partage émerge quand les collaborateurs sont encouragés à échanger des informations, à contribuer à la co-création de nouvelles connaissances et quand ils ont confiance que le partage sera réciproque et valorisé. Cette approche permet d'améliorer la maîtrise de la fonction et la contribution aux résultats de l'entreprise à travers une confrontation des expériences et l'amélioration des savoir-faire. L'entreprise qui valorise une relation de confiance « gagnant-gagnant » accélère l'intégration des personnes et renforce le lien social entre les collaborateurs. L'engagement de ces derniers dans le nouveau mode de

⁶ Weibel, Thierry (2010), « Administration 2.0 » : <http://www.atelya.com/fr/presentation/realisations/publications>

travail et de communication nécessite une stratégie structurée et une implication du management à long terme.

En élargissant le concept d'Entreprise 2.0 aux clients et fournisseurs, l'entreprise peut développer un avantage compétitif et tirer un profit à long terme, car elle accède à des connaissances d'un écosystème plus large. Le dialogue interactif avec les clients et les partenaires doit remplacer l'interaction linéaire. La capacité de l'entreprise de répondre à des demandes émergentes de ces dialogues permet de fidéliser les clients et renforcer les relations avec les partenaires.

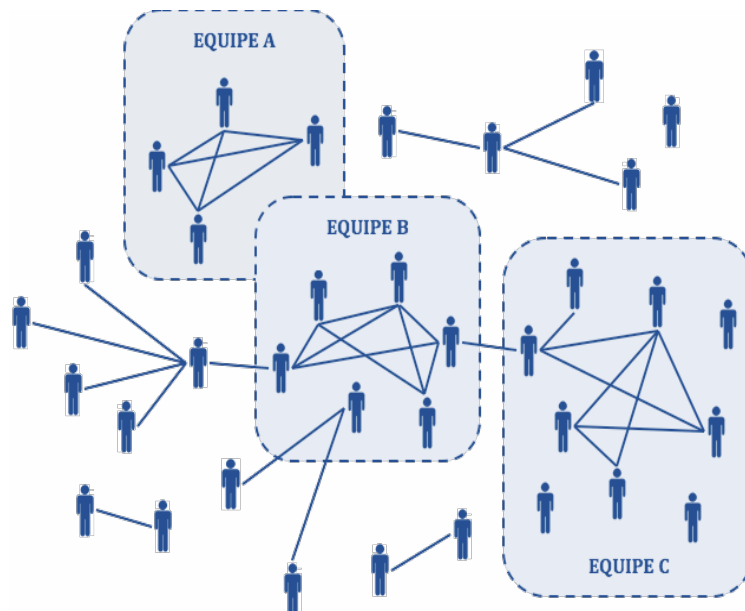
Enfin, cette approche n'exige pas d'investissement lourd en systèmes d'information. C'est le mode d'exploitation, la stratégie de gestion et de communication ainsi que la vitesse de réaction qui font une différence significative. Enfin, l'utilisation stratégique des outils collaboratifs permet de réduire les coûts en trouvant rapidement une meilleure solution aux problèmes auxquels l'entreprise est confrontée.

La mobilisation de l'intelligence collective

La mise en commun des connaissances collectives et leur libre circulation au sein de l'entreprise sont vues comme une prémisses à l'émergence de l'intelligence collective. Cette dernière est alors globale et favorise la créativité, la productivité, la réactivité et l'innovation.

La mobilisation de l'intelligence collective repose sur la capacité des organisations à encourager le travail en équipe et le partage des connaissances. L'adoption de ces nouvelles pratiques de management collaboratif permet de mettre l'accent à la fois sur le développement du capital humain – c'est-à-dire sur les connaissances, les expériences et les compétences des membres – et à la fois sur le développement du capital social – c'est à dire sur l'ensemble des relations, des réseaux et des normes qui facilitent l'action collective et les comportements de collaboration.





Pour parvenir à mobiliser l'intelligence collective, la principale qualité du leader est la créativité. En effet, le leader créatif est capable d'affranchir ses équipes des frontières géographiques, fonctionnelles et générationnelles de l'organisation. Il permet ainsi à son équipe d'être plus agile et de mieux faire face à la complexité de l'environnement. C'est la volonté et l'application des approches collaboratives par les leaders qui sont capables de changer la culture dominante et capitaliser sur l'intelligence collective. Cette nouvelle relation à l'innovation induit donc une transformation des organisations vers de nouveaux modes managériaux et de nouvelles politiques RH.

Les enjeux clés de la transformation vers l'Entreprise 2.0

Suite à des avancées technologiques, la globalisation des échanges et l'accélération des changements, les entreprises se retrouvent face à un environnement extrêmement dynamique: la compétition est globale, le cycle de vie des produits et des services est de plus en plus court, les employés et les clients ont désormais un fort pouvoir d'influence à travers les médias sociaux, etc⁷. Selon une étude récente d'IBM⁸, la majorité des dirigeants d'entreprise anticipe que la complexité va continuer d'augmenter et la moitié ne dispose pas encore de stratégie pour y faire face.

⁷ Hamel, Gary (2007), « The future of management », Harvard Business School Press

⁸ IBM Study 2010 "Capitalizing on Complexity: The IBM CEO Global Study":
<ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03325usen/GBE03325USEN.PDF>

« Le succès d'une stratégie d'Entreprise 2.0 dépend d'abord et avant tout de son degré de compatibilité avec sa culture et ses processus internes »

Il devient alors impératif pour l'entreprise de demain de définir une stratégie d'adaptation face à ce nouveau contexte. Cependant, quel que soit le secteur ou l'industrie dans laquelle elle évolue et le positionnement de ses produits ou services, **le succès d'une stratégie d'Entreprise 2.0 dépend d'abord et avant tout de son degré de compatibilité avec sa culture et ses processus internes.**

La transformation de l'entreprise agit sur plusieurs dimensions et se présente en tant que processus d'évolution vers un nouveau modèle. L'organisation classique – avec une hiérarchie bien structurée, une centralisation de la prise de décision et une planification formelle – était convenable pour le fonctionnement dans un environnement stable et prévisible. **Pourtant, dans le contexte actuel de la complexité grandissante, l'entreprise doit effectuer des ajustements substantiels** : pour être en adéquation avec un environnement dynamique, la hiérarchie doit s'aplatir, la prise de décision doit tendre vers la décentralisation et les silos fonctionnels et hiérarchiques doivent développer un esprit transversal de « communityship »⁹.

⁹ Henry Mintzberg, « Rebuilding Companies as Communities », Harvard Business Review, juillet-août 2009

Le tableau suivant, inspiré de la conférence officielle sur l'Entreprise 2.0¹⁰, présente les caractéristiques à l'extrême des entreprises classiques et 2.0 :

Caractéristique	Entreprise classique	Entreprise 2.0
Structure de l'entreprise	Hiérarchie	Aplatie
Conséquence de la structure	Bureaucratie et rigidité	Agilité et flexibilité
Approche décisionnelle	Top down	Bottom Up / Break through
Orientation des flux d'informations	Centralisée	Décentralisée
Conséquence de l'orientation des flux d'informations	Friction entre les différents paliers hiérarchiques	Aisance dans la communication transversale
Équipes de travail	Équipes situées au même endroit / bâtiment	Équipes dispersées à travers le monde
Structure de l'organisation	Silos et barrières	Transparence
Structure des SI	SI structuré et imposé	SI émergent
Avantage compétitif	Élément différenciateur	Intelligence collective

Les caractéristiques des entreprises classiques et « 2.0 »

Le passage de l'entreprise classique vers l'Entreprise 2.0 soulève une phase cruciale : celle de l'entreprise duale. Cette dernière se caractérise par la combinaison d'une structure divisionnelle et d'un environnement ouvert permettant l'émergence d'une nouvelle organisation collaborative. Cette profonde transformation met en lumière la double réalité des structures formelles et des réseaux informels qui façonne les organisations ainsi que les outils et les processus qui les soutiennent.

Enfin, le passage à l'Entreprise 2.0 fait émerger différents enjeux touchant le style de management, les dynamiques apportées par les nouvelles générations C et Y, le nouveau rôle de la fonction RH et l'émergence d'outils et d'usages technologiques.

Le style de management

Le rôle du manager évolue nécessairement face aux transformations des modes de travail dans l'Entreprise 2.0. Celui-ci devient le catalyseur d'éventuels conflits et l'animateur d'une ou plusieurs équipe(s). Il doit trouver une nouvelle légitimité à travers l'émergence de nouveaux rôles, tels que l'animateur, le parrain, le soutien technique et le soutien administratif. Ces nouveaux rôles permettent de dynamiser et coordonner les interactions des communautés de pratiques. En effet, c'est ce qui permet aux acteurs d'influencer le développement (ou la stagnation) de la communauté. Le travail coordonné de ces acteurs assure donc la cohésion et le partage des connaissances dans la communauté.

¹⁰ Inspiré de la conférence « E2Conf » (Conférence officielle sur l'Entreprise 2.0) : <http://www.e2conf.com/>

Ces nouveaux rôles font référence au management créatif – ou selon Gary Hamel¹¹, à l'innovation managériale. Dans cette forme contemporaine de gestion, la vision partagée par l'ensemble des collaborateurs est une pierre angulaire de réussite. Il est donc vital que les leaders développent avec leurs employés une stratégie et des objectifs communs ainsi que des valeurs partagées au sein d'une culture « 2.0 ». Pour y arriver, les managers doivent jouer un rôle modèle pour encourager les initiatives et forger l'engagement des employés... ce qui permettra également à terme d'augmenter leur productivité.

L'impact des générations C et Y

Les générations C et Y intègrent nos organisations et amènent avec elles de nouvelles méthodes de collaboration, mais aussi de nouvelles demandes en termes de qualité de vie et d'outils collaboratifs. Les membres de la génération Y ont aujourd'hui entre 22 et 32 ans (indépendamment des sources) et sont les acteurs d'une profonde transformation des pratiques des organisations. On voit leur effet partout et, lorsqu'ils sont regroupés en plus grand nombre comme dans le cas d'organisations "à la Google", ils sont de puissants moteurs d'innovation. L'objectif d'une entreprise aujourd'hui est de **créer un contexte favorable** pour ces employés et **capitaliser sur leur capacité à échanger l'information pertinente et exploiter les médias sociaux** pour accélérer l'innovation.

Selon certains chercheurs, si la génération Y ouvre la voie à des transformations profondes dans les organisations (utilisation d'outils collaboratifs, aplatissement des structures hiérarchiques, etc.), c'est l'arrivée de la génération C qui provoquera le plus grand impact. La génération C est connectée à la fois à la maison, à l'école, mais elle utilise aussi les téléphones portables pour rechercher de l'information, échanger, communiquer, partager, etc. Selon une étude du CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations)¹², l'impact de cette génération sera encore plus important que celle qui la précède. La tendance lourde de l'utilisation des TIC par les jeunes provoque, et continuera de provoquer des impacts au sein des organisations.

S'intéressant de près à ce phénomène, Microsoft a récemment publié une étude sur les usages des TIC en milieu de travail avec un regard plus fin sur la nouvelle génération de travailleurs. Selon cette étude, 66% d'entre eux partagent, 60% informent et 61% recherchent des informations dans leur travail chaque semaine. Si les impacts sont progressivement visibles, il est évident que lorsque la génération Y sera aux commandes des organisations et que la génération C aura pleinement intégré toutes les sphères de celles-ci, nous assisterons à la montée en puissance de nouveaux modèles d'organisations, de gestion et de processus.

¹¹ Gary Hamel, « The future of management », Harvard Business School Press (2007)

¹² CEFRIO, Étude sur la génération C : <http://generationc.cefrio.qc.ca/colloque/projet/description.html>

Le nouveau rôle de la fonction RH

Le passage vers l'Entreprise 2.0 demande un **changement en profondeur dans la mentalité des membres d'une organisation**. Il faut amener les collaborateurs à adhérer aux principes de la communication ouverte et de la collaboration. L'adoption de ces deux principes est une condition *sine qua non* au succès de l'Entreprise 2.0.

Ce passage demande de réviser entièrement les fonctions et les modèles d'évaluation des collaborateurs. En outre, la fonction RH doit comprendre et observer l'évolution des dynamiques liées aux usages collaboratifs afin de créer de nouveaux indicateurs de performance et de compensation. La collecte des informations en continu (au lieu d'évaluation annuelle) permet aux responsables RH d'observer des comportements dans le nouvel environnement numérique tels que le partage, l'entre-aide, l'engagement, la loyauté et la contribution. Ces paramètres complémentaires vont donner un nouveau sens d'utilité aux collaborateurs d'une entreprise. Cette stratégie sera un signal fort pour tous les collaborateurs. L'entreprise doit également développer et mettre en place un système de *coaching* social pour favoriser l'intégration.

Une étude d'IBM¹³ réalisée auprès de 700 DRH confirme que dans le contexte économique actuel et sur les marchés d'aujourd'hui, le principal défi de la fonction RH est de développer le travail « au-delà des frontières ». Cela implique de nouvelles compétences que les directeurs RH doivent encourager et mesurer. Parmi les compétences à acquérir, les capacités suivantes semblent indispensables :

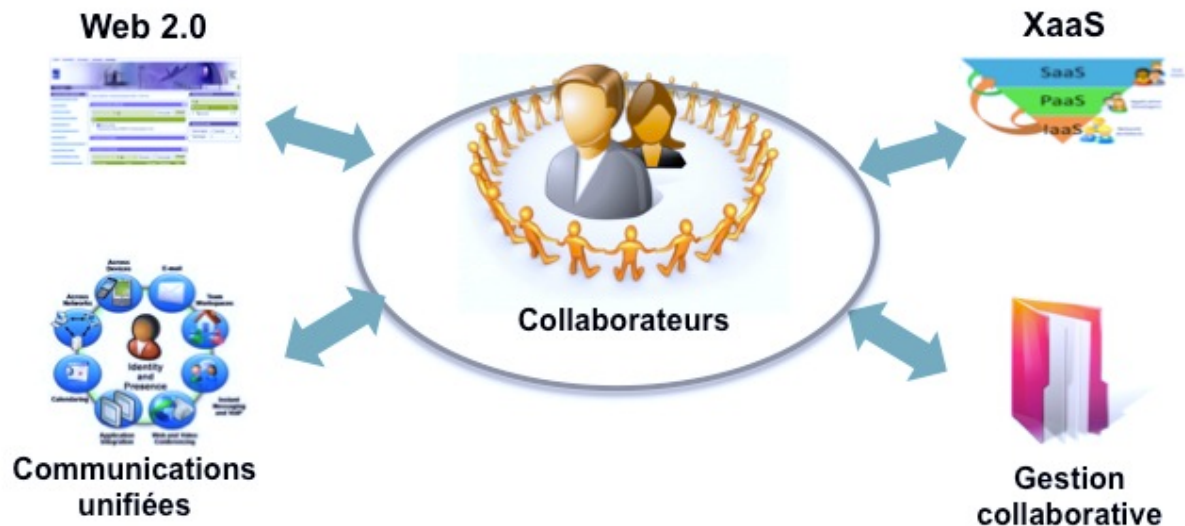
- ➔ capacité à sortir des silos de l'entreprise et collaborer à travers les fonctions, les pays ;
- ➔ capacité à travailler aux frontières de ses compétences propres : mobiliser les expertises que l'on ne détient pas soi-même et en acquérir de nouvelles de manière souple, flexible, réactive ;
- ➔ capacité à travailler au-delà des frontières de l'entreprise avec les partenaires, les clients ;
- ➔ capacité à mobiliser, hors de sa zone de confort et d'autorité, ce qui implique le développement de nouvelles formes de leadership.

Enfin, pour créer un environnement favorisant l'innovation, la communication transversale et l'intégration des nouvelles générations, il faut mettre à disposition de nouveaux outils assurant le fonctionnement de nouvelles structures et l'optimisation des processus.

¹³ IBM Study 2010 "Working beyond borders": <http://www-935.ibm.com/services/us/chro/chrostudy2010/index.html>

L'émergence d'outils et d'usages technologiques

Le passage vers l'Entreprise 2.0 nécessite – mais ne se limite pas à – la mise en place d'outils technologiques 2.0 et la valorisation d'usages associés. Ces outils se classent dans quatre grandes catégories, lesquelles représentent des dimensions technologiques fondamentales à l'Entreprise 2.0.



La première dimension, le « Web 2.0 », et la seconde dimension, les « Communications unifiées », sont issues du monde « civil ». Le Web 2.0 fait référence à l'utilisation d'outils 2.0 sur le portail de l'entreprise, tels que l'annuaire et l'organigramme dynamique, les réseaux et espaces métier, les blogues, wikis et forum, etc. Les communications unifiées font référence aux outils de communication en temps réel, tels que la messagerie instantanée, le « live meeting », le partage de bureau, etc. La troisième dimension, le « X as a Service », est pour sa part issue du monde « économique ». Il fait référence à l'informatique en nuage et constitue une nouvelle façon de consommer les technologies de l'information à faibles coûts, stockées sur un serveur hébergeant et accessible par « fureteur » web ou mobile. Enfin, la quatrième dimension, la « Gestion collaborative », est issue du monde « juridique ». Elle fait référence aux processus de gestion de la connaissance, aux données patrimoniales, aux règles d'affaires et d'archivage, etc. L'interrelation de ces quatre dimensions au sein de l'Entreprise 2.0 fait émerger de nouveaux usages, par et pour les collaborateurs.

L'importance de ces usages et leur constante évolution nous ramène à une nécessité d'avoir des outils souples et (hyper) réactifs favorisant la communication multicanal. Les blogues et les wikis, par exemple, sont des outils accessibles et faciles à exploiter pour l'entreprise. Les portails 2.0 (intra, inter et extranet) créent des espaces de travail collaboratif et forment les employés à de nouveaux modes d'interactions et de travail. Ces nouvelles compétences servent par la suite pour la gestion des relations avec les partenaires externes et les consommateurs. **Pour accompagner ces changements de comportement et d'usages,**

la fonction SI doit également se transformer. Cette dernière doit garantir une offre de service à la fois rapide et sécurisée. Elle devient aussi responsable de la mise en place des stratégies d'optimisation d'infrastructures pour augmenter la réactivité et diminuer les coûts. Ces transformations favorisent l'interactivité entre la fonction SI et les collaborateurs de l'entreprise.

« Dans l'Entreprise 2.0, la pierre angulaire des systèmes d'information n'est plus l'accumulation des données, mais leur mise à disposition collective et leur organisation pour faciliter l'usage de l'information et la récupération des connaissances pertinentes »

Dans l'Entreprise 2.0, la pierre angulaire des systèmes d'information n'est plus l'accumulation des données, mais leur **mise à disposition collective et leur organisation pour faciliter l'usage de l'information et la récupération des connaissances pertinentes.** L'implantation des usages collaboratifs permet à une entreprise de prendre conscience de ses propres connaissances, de ses poches de savoir, de sa réelle productivité et de découvrir son potentiel. Enfin, la mise en commun et le partage des connaissances permettent à tous les employés de maîtriser davantage les domaines d'expertise de leurs collègues et solliciter ou proposer de l'aide dans l'atteinte d'objectifs communs.

La valeur retirée de ces usages est importante puisqu'elle s'inscrit dans le développement du capital social. Cette dernière représente l'utilité d'un bien évaluée selon l'usage qui en est fait par le consommateur final. **C'est dans leur « valeur d'usage » que les systèmes d'information, dont les plateformes collaboratives du Web 2.0, libèrent leur véritable potentiel.**

À titre d'illustration, la langue est un outil de communication. Toutefois, son usage révèle sa valeur uniquement dans la transmission des informations et la création de connaissances. C'est le processus d'usage de la langue qui libère son potentiel de créativité et de génération de nouvelles idées. L'usage de la langue commune réunit les gens et favorise le sentiment d'appartenance et d'identité. Plus la langue est utilisée, plus elle devient indispensable. L'usage limité de la langue va rendre sa valeur d'usage minime, voire la faire disparaître. Dans le cas extrême, la langue morte ne présente aucune valeur d'usage. La valeur d'usage est donc dépendante du contexte, et comme le contexte est dynamique et évolutif, la valeur d'usage évolue parallèlement au fil du temps.

Ce dernier point représente un élément majeur dans la gestion des systèmes d'information. L'élaboration d'un écosystème d'information évolutif à son contexte permet d'assurer une valorisation maximale de la valeur d'usage. Au contraire, des systèmes figés et statiques

ont tendances, en plus d'autres désavantages, à réduire les usages possibles et être contre-performants. **Dans une Entreprise 2.0, ce ne sont pas les données qui comptent, mais la façon dont les collaborateurs les utilisent et les transforment.** Ce changement de point de vue bouleverse les indicateurs de valeurs et les modes de conception : désormais le manager devra évaluer ou modéliser des comportements, et non seulement les données qui s'y rattachent.

À titre d'exemple, la ville d'Ottawa utilise les outils collaboratifs en interne : les blogues, les Wiki et les séminaires en format Web 2.0 sont destinés à améliorer une collaboration interne et favoriser la transformation de la culture organisationnelle. Au niveau gouvernemental, l'expérience du ministère de l'Environnement du Canada présente une stratégie de sensibilisation de la population. Ce dernier utilise les médias sociaux, tels que Facebook, et des outils de partage, tels que Youtube et Flickr, pour promouvoir l'engagement environnemental des citoyens et diffuser des informations sur les changements climatiques.

Les entreprises du secteur privé trouvent également des stratégies innovantes d'usages collaboratifs pour promouvoir leur marque et fidéliser les clients. Par exemple, la Banque HSBC développe un réseau interactif en ligne pour mettre en contacts les entrepreneurs à travers les blogues, vidéos et forums. Dans l'industrie de l'hôtellerie, Marriott est un exemple intéressant. En effet, son PDG publie régulièrement des chroniques sur ses voyages et ses visites d'hôtels partout à travers le monde. Cette stratégie vise à créer des liens avec ses employés, les divertir, communiquer avec eux sur une base « informelle » et répondre à leurs commentaires et recommandations.

Les bénéfices tangibles et intangibles d'une approche Entreprise 2.0

Les entreprises qui ont déjà adopté le concept d'Entreprise 2.0 ont obtenu un retour sur investissement à travers un meilleur engagement des employés, des clients et des prestataires ; une meilleure gestion des ressources et une capacité renforcée d'innovation. Les bénéfices souvent intangibles des usages collaboratifs sont aussi importants bien que plus difficiles à mesurer. Le tableau ci-dessous résume les deux catégories de bénéfices – tangibles et intangibles – relatifs à l'Entreprise 2.0 :

Bénéfices tangibles	Bénéfices intangibles
Réduction de nombre d'emails	Meilleure gestion des connaissances
Réduction des coûts de voyage	Satisfaction des employés
Réduction des coûts téléphoniques	Meilleure capacité d'innovation
Réduction des budgets TI	Compétitivité renforcée
Stratégies de marketing plus efficace	Relation client améliorée
Développement de produits plus rapide	Veille économique
Fidélisation de clients	Meilleure intégration et communication
Meilleure performance individuelle	Renforcement de marque
Développement professionnel des individus	Fidélisation des collaborateurs

Les bénéfices tangibles et intangibles de l'Entreprise 2.0

Une entreprise qui fait bon usage des outils collaboratifs permet d'identifier et réunir ses collaborateurs de manière appropriée pour faire face aux défis émergents et saisir des nouvelles opportunités d'affaires. Pourtant, selon une étude de *Gartner*¹⁴, 70 % des usages sociaux implantés d'ici 2012 seront un échec. Les éléments explicatifs de ces statistiques sont le manque de méthodologie lors de l'intégration des outils et le pilotage de leur dynamique. En conséquence, lancer de nouveaux modes d'interactions sans définir les objectifs en amont serait la cause d'un échec.

Par ailleurs, une approche systématique et réfléchie quant à l'intégration des usages collaboratifs permet de tirer un profit non négligeable. Selon une étude récente de *Watson Wyatt Communication*, « l'amélioration significative en terme d'efficacité de la communication interne est associée à une augmentation de valeur du marché du 15.7% »¹⁵. Une autre étude visant à mesurer la valeur des réseaux sociaux internes à l'entreprise indique que 52% des organisations qui font usage des outils collaboratifs atteignent une meilleure performance dans leur secteur. Cette même étude observe également le renforcement de l'engagement des employés de 18 % dans ces entreprises¹⁶.

Dans les activités quotidiennes, les usages collaboratifs contribuent à l'optimisation des processus de gestion de projet et de travail collaboratif. La rédaction en groupe, par exemple, permet de bénéficier des connaissances de plusieurs personnes au lieu d'une seule. Selon une étude de *Group Delphi*, les travailleurs de la connaissance dépensent entre 15 et 25 % de leur

¹⁴ Pettey, C. and Tudor, B. (2010) « Predicts 2010 : Social Software is and Entreprise Reality », Gartner Inc.; <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1293114>

¹⁵ Watson Wyatt Communication ROI Study, 2007/2008: <http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=2007-us-0214&page=1>

¹⁶ Martin, K. Achieving Real Business Value with Learning and Development. Aberdeen Group report. 2008; <http://www.aberdeen.com/aberdeen-library/5301/RA-achieving-business-value.aspx>

temps de travail pour recherche des informations¹⁷. L'accès rapide à l'information pertinente permet donc de vraies économies pour une entreprise !

Pour conclure, la force d'un groupe provient de sa cohésion et un des facteurs de succès d'une entreprise est sa capacité à contrôler son taux de roulement. Désormais, les gens ne sont pas nécessairement attachés à leur employeur, mais ils le sont à leur communauté. La capitalisation sur l'intelligence collective de l'organisation se traduit par un dialogue ouvert en temps réel avec des employés, des partenaires, des clients. Par conséquent, nous pouvons souvent observer dans les projets 2.0 la capacité d'un groupe à s'auto organiser, voire se réguler par lui-même.

Études de cas

Les deux cas pratiques suivants, à la fois du secteur privé et public, illustrent l'application d'une stratégie 2.0 et la valorisation des outils technologiques à travers l'usage.

Secteur privé : Vodafone

En tant qu'organisation fédérée, chaque filiale nationale du leader des télécommunications mobiles Vodafone opère de façon indépendante. De cette structure se dégage le besoin d'adopter une approche centralisée à la communication. L'organisation a décidé dès 2004 de prioriser la vidéoconférence comme média unifié de communication.

La vidéoconférence se décline en plusieurs environnements chez Vodafone. Les « VPods » sont des salles expressément créées pour la vidéoconférence en groupes et sont surtout utilisées par les gestionnaires. Aussi, 15 000 employés ont une unité de vidéoconférence personnelle dans leur bureau. L'organisation a aussi déployé une infrastructure de webcasting qui permet de diffuser du contenu à plus de 65 000 employés. Pour soutenir la création de contenu, un studio de production a été aménagé.

Le projet a nécessité 16 mois pour atteindre la masse critique¹⁸. Aujourd'hui, plus de 200 employés consomment du contenu sur-demande à n'importe quel moment de la journée. Au moins une dizaine de webinars, des séminaires en direct via vidéoconférence, sont organisés chaque mois et attirent de 200 à 800 téléspectateurs. Les VPods installés dans les bureaux des gestionnaires sont utilisés en moyenne quatre à cinq heures par jour, comparativement à 45 minutes par jour dans le cas d'employés non-cadres.

¹⁷ Delphi Group Special Report, « High Cost of Knowledge », 2010 ; <http://www.delphigroup.com/whitepapers/pdf/The-High-Cost-of-Knowledge.pdf>

¹⁸ Morrison, S. M., M. (2010). "Case Study: Vodafone Puts Video Communications at the Heart of Its Corporate Collaboration Strategy." [Gartner Research](#)

Secteur public : Ministère de Ressources naturelles du Canada (RNCan)

Le 30 octobre 2007, le projet du site Wiki de RNCan a été présenté à plus de 5000 employés du ministère. Seulement un an plus tard, le site Wiki « est devenu un pilier du savoir ministériel, un lieu de rencontre pour les communautés de pratique, une planche à dessin pour la création de contenu en collaboration, un outil de consultation [pour] la collectivité interne et un mécanisme de mobilisation des employés » (Ackerley 2008). En effet, près du tiers des employés de RNCan « ont adopté de nouvelles méthodes de travail en collaboration et trouvent des usages novateurs pour les nouvelles technologies »¹⁹.

En 2008, moins de deux ans après le lancement initial de la plateforme, près de 4000 articles avaient été écrits par plus de 1800 utilisateurs (Ackerley 2008). Les pages du wiki comptent près de 1,4 millions de consultations, soit près de 300 pages consultées par employé.

Le site Wiki de RNCan a créé un changement de culture important. Ministère avant-gardiste, les employés sont appelés à remettre en cause les façons de faire, à partager leurs idées sur la façon d'alimenter et d'optimiser le site. Pour arriver à ces résultats, le Ministère a mis en place nombre de meilleures pratiques, notamment un solide plan de gestion du changement, l'adoption progressive et volontaire des outils, et la présence d'un parrain (d'une marraine) crédible et engagé.

Conclusion

L'implantation du concept d'Entreprise 2.0 a pour objectif de mettre les ressources de l'entreprise en adéquation avec l'environnement et faire face à la complexité grandissante. La stratégie d'implantation des outils collaboratifs et surtout leur usage deviennent un enjeu stratégique pour l'entreprise. L'usage des outils Web 2.0 et la culture organisationnelle d'innovation sont les prémisses indispensables pour atteindre des résultats tangibles et capitaliser sur l'intelligence collective. La démarche structurée et le bon accompagnement faciliteront la phase de transition et consolideront les nouveaux processus. Cela dit, il n'en demeure pas moins que les managers doivent avancer avec le bon guide pour réaliser ces activités.

Deux prochains actes sur l'Entreprise 2.0 seront publiés au cours de l'année 2011 par VOIRIN Consultants et Conseils ATELYA :

- Acte II : L'Entreprise 2.0 – Les méthodes et la gestion du changement
- Acte III : L'Entreprise 2.0 – Les stratégies de gouvernance

¹⁹ Ackerley, M. B., A. Cowan, P. (2008). "Révolution collaborative à RNCan." Canadian Government Executive Magazine

Auteurs



Frédéric CREPLET est directeur associé de VOIRIN Consultants et Conseils ATELYA.

Docteur en Sciences de Gestion de l'Université de Strasbourg, Frédéric dirige des missions liées à des programmes stratégiques Intranet, de développement de l'intelligence collective et de transformation de grandes entreprises et organisations publiques.



Patrice LÉTOURNEAU est directeur associé de Conseils ATELYA.

Doctorant en Administration des Affaires de l'Université de Strasbourg et diplômé en management de HEC Montréal, Patrice dirige des missions liées à l'accompagnement au changement, à la transformation des organisations et au passage vers le modèle « 2.0 ».



Luc LESPÉRANCE est consultant chez Conseils ATELYA.

Diplômé en management des TI et ergonomie de HEC et École Polytechnique de Montréal, Luc accompagne les organisations privées et publiques dans la définition de leur stratégie d'affaire et web « 2.0 ».

Groupe VOIRIN Consultants - Conseils ATELYA

**Vous désirez obtenir de plus amples renseignements sur nos méthodes ?
Contactez-nous :**

Nos cabinets



Strasbourg

42, route de Bischwiller, 67300 Schiltigheim
Tel: 03 88 62 23 00
stephanie.klein@voirin-consultants.com

Paris

35, rue Vaugelas, 75015 Paris,
Tel : 01 70 61 11 70
alexia-marjolet@voirin-consultants.com

Lyon

11-13 rue des Aulnes, 69760 Limonest
Tel: 04 26 46 73 49
FRANCE
gilles.dumoulin@voirin-consultants.com



Montréal

405, rue Ogilvy, bureau 101
Montréal, Québec H3N 1M3
CANADA
patrice.letourneau@atelya.com

Nos derniers livres blancs

- Démystifier la gestion de l'innovation et la créativité à l'ère du 2.0 (septembre 2010)
- Commande Publique et développement durable (mai 2010)
- Conduite du changement dans le cas d'un portail Intranet (février 2010)
- Vers la dématérialisation de la facturation (juillet 2009)
- Le changement et l'organisation (mars 2009)

Nos dernières publications



→ Ingénierie de projet intranet

Conduite de projet, Intranet, conditions de succès, systèmes d'information.

Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris

Auteur : Frédéric CREPLET

→ Gestion des connaissances - firmes et communautés de savoir

Croissance des groupes informels : sources de valeur et de performance.

Edition Economica, Paris

Auteurs : Patrick COHENDET, Frédéric CREPLET et Olivier DUPOUET

→ Réussir un projet Intranet 2.0

Écosystème Intranet, innovation managériale, Web 2.0, systèmes d'information.

Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris

Auteurs : Frédéric CREPLET et Thomas JACOB

→ Administration 2.0

Edition Fondapol, Paris

Auteur : Thierry WEIBEL

Références

- Ackerley, M. B., A. Cowan, P. (2008). « Révolution collaborative à RNCAN » Canadian Government Executive Magazine
- Conférence « E2Conf » (Conférence officielle sur l'Entreprise 2.0) : <http://www.e2conf.com/>
- CEFRIO, Étude sur la génération C : <http://generationc.cefrio.qc.ca/colloque/projet/description.html>
- Delphi Group Special Report, « High Cost of Knowledge », 2010 ; <http://www.delphigroup.com/whitepapers/pdf/The-High-Cost-of-Knowledge.pdf>
- Hamel, Gary (2007), « The future of management », Harvard Business School Press
- Hunt, Tara (2009), « The Whuffie factor – Using the power of social networks to build your business », Crown Business
- IBM Study 2010, « Working Beyond Border: Insights from the 2010 IBM Global CHRO Study » ; <http://www-935.ibm.com/services/us/chro/chrostudy2010/index.html>
- IBM Study 2010 « Capitalizing on Complexity: The IBM CEO Global Study » ; <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03325usen/GBE03325USEN.PDF>
- Martin, K. Achieving Real Business Value with Learning and Development. Aberdeen Group report. 2008 ; <http://www.aberdeen.com/aberdeen-library/5301/RA-achieving-business-value.aspx>
- McAfee, A. P. (2009), « Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges », Harvard Business School Press, 240p
- Morrison, S. M., M. (2010). « Case Study: Vodafone Puts Video Communications at the Heart of Its Corporate Collaboration Strategy » Gartner Research
- Pettey, C. and Tudor, B. (2010) « Predicts 2010 : Social Software is and Enterprise Reality », Gartner Inc. ; <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1293114>
- Watson Wyatt Communication ROI Study, 2007/2008 : <http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=2007-us-0214&page=1>
- Weibel, Thierry (2010), « Administration 2.0 » : <http://www.atelya.com/fr/presentation/realisations/publications>