



Livre blanc

## **LES USAGES DU WEB 2.0 DANS LES ORGANISATIONS**

Octobre 2011

***cefrio***  
*Innovater par les TIC*

**atelya**  
expert conseil

Le CEFRIO est le centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, à l'aide des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il regroupe plus de 150 membres universitaires, industriels et gouvernementaux ainsi que 60 chercheurs associés et invités. Sa mission : contribuer à faire du Québec une société numérique, grâce à l'usage des technologies comme levier de l'innovation sociale et organisationnelle. Le CEFRIO, en tant que centre de liaison et de transfert, réalise, en partenariat, des projets de recherche-expérimentation, d'enquêtes et de veille stratégique sur l'appropriation des TIC à l'échelle québécoise et canadienne. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie, tant privé que public. Les activités du CEFRIO sont financées à près de 64 % par ses propres projets et à 36 % par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, son principal partenaire financier.



**PRINCIPAL PARTENAIRE FINANCIER DU CEFRIO**

### **Livre blanc sur les nouveaux usages du Web 2.0 pour les organisations**

Le CEFRIO, à travers ce projet d'expérimentation, vise à regrouper des organisations avant-gardistes qui ont un intérêt commun : comprendre, utiliser et tirer profit des nouvelles approches des médias sociaux. L'objectif principal du projet est de susciter l'innovation vers de nouvelles pratiques par l'usage des outils du Web 2.0 et d'en partager les résultats entre les organisations. Pour plus d'information et pour consulter les nouvelles du projet : [http://www.cefrio.qc.ca/projet/web\\_2\\_0.html](http://www.cefrio.qc.ca/projet/web_2_0.html)

### **Équipe de projet CEFRIO**

Josée Beaudoin, vice-présidente Montréal, Innovation et Transfert  
Julia Gaudreault-Perron, chargée de projet  
Youni Shabah, directrice de projet

#### **Auteurs :**

Patrice Létourneau, Conseils Atelya  
Luc Lespérance, Conseils Atelya  
Youni Shabah, CEFRIO  
Julia Gaudreault-Perron, CEFRIO

#### **Équipe d'édition**

Anne-Marie Jolicoeur, conseillère en communication, CEFRIO  
Annie Lavoie, conseillère en communication, CEFRIO  
*Supervision de l'édition*

Le groupe-conseil Éditia inc.  
*Révision linguistique*

Graphide, Nicole Leclerc  
*Graphisme*

Photo de la couverture :  
© Alex Slobodkin|Istockphoto.com

**Pour tout renseignement concernant le projet, veuillez communiquer avec le CEFRIO aux coordonnées ci-dessous :**

#### **À Québec**

888, rue Saint-Jean  
Bureau 575  
Québec (Québec) G1R 5H6  
Canada  
Téléphone : 418 523-3746  
Télécopieur : 418 523-2329

#### **À Montréal**

550, rue Sherbrooke Ouest  
Bureau 471, Tour Ouest  
Montréal (Québec) H3A 1B9  
Canada  
Téléphone : 514 840-1245  
Télécopieur : 514 840-1275

Courriel : [info@cefrio.qc.ca](mailto:info@cefrio.qc.ca) – Site Internet : [www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)

Dépôt légal : 3<sup>er</sup> trimestre 2011  
Bibliothèques et Archives nationales du Québec  
Bibliothèques et Archives Canada  
ISBN : 978-2-923852-28-7

**© CEFRIO 2011, tous droits réservés.**

L'INFORMATION CONTENUE DANS CE DOCUMENT NE PEUT ÊTRE UTILISÉE OU REPRODUITE PAR UNE TIERCE PARTIE, À MOINS D'UNE AUTORISATION ÉCRITE DU CEFRIO.

# Livre blanc Web 2.0

## Table des matières

Sommaire .....	3
Introduction .....	5
Contexte et objectifs du projet .....	5
Objectifs du livre blanc.....	6
<b>1 – L’entreprise de demain.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 – Du Web 2.0 à l’Entreprise 2.0 .....</b>	<b>7</b>
1.1.1 – L’émergence d’un « nouveau » Web .....	7
1.1.2 – Les principes fondamentaux du Web 2.0.....	7
1.1.3 – La transposition des usages du Web 2.0.....	9
<b>1.2 – L’Entreprise 2.0 comme réponse à un écosystème mouvant.....</b>	<b>10</b>
1.2.1 – Le Web 2.0 comme levier de croissance .....	10
1.2.2 – Une stratégie d’innovation élargie.....	11
1.2.3 – La culture du travail collaboratif .....	11
<b>1.3 – L’émergence d’outils et d’usages technologiques.....</b>	<b>12</b>
<b>2 – Usages des médias sociaux .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 – Les grandes familles d’usages.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 – Partager et collaborer .....	15
2.1.2 – Converser .....	15
2.1.3 – Rechercher et collecter .....	15
2.1.4 – Diffuser.....	15
2.1.5 – Veiller .....	16
<b>2.2 – La cartographie des usages.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 – La gestion des connaissances et ses usages internes .....</b>	<b>18</b>
2.3.1 – La mobilisation de l’intelligence collective .....	20
2.3.2 – La gestion des communautés.....	21
<b>2.4 – L’ouverture sur le client/usager et les usages externes .....</b>	<b>22</b>
2.4.1 – <i>Open innovation</i> .....	22
2.4.2 – Mobilité .....	24
2.4.3 – Créativité citoyenne .....	25
<b>3 – Incidences du Web 2.0 sur les organisations publiques .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 - Les enjeux de l’administration publique .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 – Défis possibles à l’adoption 2.0 .....</b>	<b>31</b>
3.2.1 – L’attente d’une prochaine version .....	31
3.2.2 – Frein culturel .....	31
3.2.3 – La résistance au changement.....	32
<b>4 – Bénéfices et ROI .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 – Les bénéfices tangibles et intangibles.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 – Les méthodes d’analyse de la valeur.....</b>	<b>34</b>
4.2.1 – Le ROI .....	34
4.2.2 – Après le ROI... le ROC .....	35
<b>4.3 – Les indicateurs par typologie d’usages et d’intervenants.....</b>	<b>36</b>
<b>5 – Exemple de grille méthodologique.....</b>	<b>39</b>

<b>6 – Scénarios de mise en œuvre .....</b>	<b>41</b>
<b>7 – Stratégies et gouvernance .....</b>	<b>43</b>
7.1 – La gouvernance.....	43
7.2 – La gouvernance d'affaires et TI.....	44
7.3 – La gouvernance « 2.0 » .....	44
7.4 – Un cadre de gouvernance « 2.0 » .....	45
7.5 – Quelques grandes étapes de la gouvernance « 2.0 » .....	46
<b>Conclusion et recommandations .....</b>	<b>49</b>

# Sommaire

---

L'objectif de ce document est d'abord d'informer et d'outiller le lecteur pour comprendre les changements fondamentaux occasionnés par l'intégration progressive des technologies Web 2.0 au sein de la chaîne de valeur des organisations publiques et privées. Loin d'être uniquement technologiques, les défis liés à ces changements sont d'ordre culturel, organisationnel, managérial et, bien sûr, ils sont liés également au développement de nouveaux usages collaboratifs qui font appel à l'organisation même du travail.

Les organisations publiques et privées se transforment rapidement en réaction à l'arrivée d'une nouvelle génération de travailleurs qui ont grandi à l'ère du numérique (« génération C »), à la suite des pressions systémiques du marché dans lequel elle évolue, mais également suivant les exigences nouvelles de ses clients et usagers.

Ces transformations, jumelées aux nouvelles possibilités du Web 2.0, font émerger de nouveaux usages collaboratifs qui doivent être intégrés aux processus de l'organisation afin d'en tirer tout le potentiel. Des réflexions autour de scénarios de mise en œuvre doivent faire émerger de nouvelles sources de valeur. On doit dépasser les réflexions technologiques ou limitées aux ROI pour considérer l'Entreprise 2.0 dans sa globalité et ainsi saisir les opportunités à tous les niveaux de l'organisation. Ce livre blanc se veut un outil d'aide à la réflexion pour y parvenir.



# Introduction

---

## Contexte et objectifs du projet

En 2011, 73 % des internautes québécois ont réalisé au moins une activité par mois sur les médias sociaux et près du tiers de ceux-ci y ont déjà suivi une marque, une entreprise, un organisme ou un ministère (31 %). Dans la moitié des cas, ces derniers ont interagi avec l'une ou l'autre de ces organisations sur les médias sociaux<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, où une réelle attente de la population est présente, il est difficile pour les organisations québécoises d'ignorer ce moyen de communication privilégié auprès de leur clientèle. Plus encore, le Web 2.0 au sens plus large recèle de réelles opportunités de création de valeur pour l'entreprise de demain, tant à l'interne qu'à l'externe. Plusieurs organisations ont compris l'importance d'explorer ce que représente pour chacune d'elles ce nouveau paradigme, dont celles qui ont choisi de prendre part au projet de recherche-expérimentation du CEFRIO sur les nouveaux usages du Web 2.0.

Constatant l'évolution fulgurante de l'usage du Web 2.0 par la population et, progressivement, des organisations, le CEFRIO a lancé à l'automne de 2009 un vaste chantier sur les nouveaux usages du Web 2.0 pour les organisations. Une douzaine d'organisations ont pris part au projet à titre de partenaires d'expérimentation ou de partenaires financiers : la Banque nationale, la Chaire en éco-conseil de l'UQAC, la Commission des normes du travail, Desjardins, Hydro-Québec, Phéromone, la Régie des rentes du Québec, Revenu Québec, Services Québec, la Ville de Montréal/Living Lab de Montréal et la Ville de Québec. Il s'agissait alors de susciter l'innovation vers de nouvelles pratiques par l'usage des outils du Web 2.0 et d'en partager les résultats entre les organisations.

Dans ce vaste projet, deux axes d'expérimentation et, incidemment de recherche, ont été adoptés : d'une part, l'axe du processus marketing et de la relation client et, d'autre part, celui des ressources humaines et de la collaboration interne. Un regard sur les enjeux juridiques des initiatives Web 2.0 dans les organisations est également posé, ce qui donne lieu à un troisième axe de recherche.

Afin de documenter les cas expérimentés dans chacune des organisations et selon son modèle de collaboration avec des équipes de chercheurs universitaires, le CEFRIO a fait appel aux chercheurs suivants :

---

1. CEFRIO (2011). « L'engouement pour les médias sociaux », *NETendances* 2011, 2(1).

**Réal Jacob**, professeur titulaire au service de l'enseignement du management à HEC Montréal, directeur de la valorisation, du transfert aux entreprises et de la formation des cadres à HEC Montréal et président du comité conseil innovation et transfert du CEFRIO.

**Anne Bourhis**, professeure agrégée et directrice du service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines à HEC Montréal.

**Sylvain Sénécal**, professeur agrégé au service de l'enseignement du marketing à HEC Montréal et titulaire de la Chaire de commerce électronique RBC Groupe financier.

**Pierre Trudel**, professeur titulaire au Centre de recherche en droit public (CRDP) de la Faculté de droit de l'Université de Montréal et titulaire de la Chaire L. R. Wilson sur le droit des technologies de l'information et du commerce électronique.

Un rapport-synthèse qui paraîtra à la fin du projet fera état des différentes observations et constats de recherche issus des cas d'expérimentation des partenaires dans l'exploration des nouveaux usages du Web 2.0.

## **Objectifs du livre blanc**

Le présent document se veut un outil d'aide à la réflexion et à la décision pour les organisations publiques ou privées qui envisagent d'intégrer à leurs pratiques un ou plusieurs usages du Web 2.0. Ce paradigme collaboratif et ouvert dans lequel nous plonge l'apparition des outils technologiques du Web 2.0 doit être démystifié et compris par les organisations bien avant d'y être adopté.

C'est avec l'intention de faciliter ce processus de réflexion que le CEFRIO a collaboré avec la société Conseils Atelya à la rédaction de ce livre blanc. Messieurs Frédéric Créplet et Patrice Létourneau, respectivement président et vice-président de la société Conseils Atelya, ont été mis à contribution régulièrement dans le chantier du CEFRIO sur les nouveaux usages du Web 2.0. Ceux-ci ont un profil académique associé à l'Université de Strasbourg, et écrivent et interviennent régulièrement au Canada et en France à titre d'experts sur les thématiques de l'Entreprise 2.0.

# 1 – L'entreprise de demain

---

## 1.1 – Du Web 2.0 à l'Entreprise 2.0

### 1.1.1 – L'émergence d'un « nouveau » Web

Depuis quelques années, le terme « 2.0 » s'est développé par allusion dans la sphère du Web<sup>2</sup>. Mais pour bien comprendre le Web 2.0, il faut d'abord écarter certaines idées reçues :

- le Web 2.0 n'est pas que technologie : bien que composé de nombreuses évolutions technologiques telles que l'architecture participative, les logiciels libres, les interfaces riches, etc., le Web 2.0 ne repose pas que sur des fondements technologiques ;
- le Web 2.0 n'est pas une révolution : il ne s'agit pas d'un brutal passage de version 1.x à 2.0, mais plutôt d'un changement de paradigme et d'une évolution progressive vers de nouveaux modèles d'affaires participatifs et collaboratifs ;
- le Web 2.0 n'est pas que marketing : le terme « Web 2.0 » a souvent été utilisé pour faire vendre. Cette exploitation a participé à le décrédibiliser. Dans les faits, le Web 2.0 correspond à une réalité sociale, celle d'un Web plus humain.

Le Web 2.0 est donc une transition de l'univers isolé des sites Web vers des flux de contenu libre et des services ouverts. Se définissant comme interactif, social et collaboratif, il permet une interaction totale entre l'internaute, le site en lui-même et les internautes entre eux.

En d'autres mots, le Web 2.0 est un socle d'échanges entre des utilisateurs et des applications en ligne. Il fait référence à la fois aux usages sociaux, tels que les interactions entre internautes, et aux technologies, telles que les plateformes sociales et collaboratives, permettant d'échanger et de partager des connaissances.

### 1.1.2 – Les principes fondamentaux du Web 2.0

Suivant la documentation et les conférences annuelles « Web 2.0 Expo<sup>3</sup> », il est possible de résumer les principes fondamentaux du Web 2.0 en trois grands points :

- Le Web comme une plateforme<sup>4</sup> :

Cette nouvelle représentation de la toile sous-tend deux fondements. D'une part, le Web désigne un lieu virtuel composé de services numériques, dont le centre est l'utilisateur et

---

2. Dans les faits, le concept « Web 2.0 » a commencé en 2004, lors d'une conférence de *brainstorming* entre Tim O'Reilly et Dale Dougherty sur les mutations du Web post dot-com. À ce moment, le terme « Web 2.0 » a permis de décrire le phénomène de mutation d'Internet vers une « plateforme sociale », de même qu'une tentative de comprendre les règles de succès sur cette nouvelle plateforme.

3. John Battelle, Dale Dougherty et Tim O'Reilly (2005).

4. Le Web telle une plateforme est représenté comme un centre virtuel aux frontières perméables dont le centre est l'utilisateur et autour duquel gravitent un ensemble de services Web et de nouveaux principes de partage et de collaboration (Tim O'Reilly, 2005).

dont les frontières sont extensibles. D'autre part, la plateforme représente une solution de rechange aux canaux de communication bilatéraux traditionnels, où les contributions des membres sont désormais visibles, persistantes et disponibles en permanence à ces derniers<sup>5</sup>. Un exemple de « Web telle une plateforme » est la page personnelle Google qui permet aux utilisateurs de contrôler leurs propres informations, notamment en choisissant les services dont ils ont besoin.

→ L'architecture de participation :

Ce type d'architecture, davantage « souple » pour l'utilisateur, sert de levier à l'émergence d'usages naturels : le partage, la transparence et la collaboration entre les membres. Un exemple d'architecture participative est l'utilisation de système de votes par les pairs et de boutons « J'aime » et « +1 » au travers des contenus Web. Ces derniers permettent de donner un sens aux connaissances échangées sur le Web, notamment à travers les réseaux sociaux et les résultats de recherche.

→ L'intelligence collective :

L'intelligence collective est la capacité cognitive d'une communauté à générer un résultat plus grand que la sommation des capacités individuelles. Un exemple d'intelligence collective sur le Web est la création mutuelle des articles de l'encyclopédie Wikipédia, l'une des sources de savoir les plus riches et les plus consultées au monde.

En complément à ces principes fondamentaux, plusieurs avancées technologiques ont permis d'appuyer l'adoption du Web 2.0 au cours des dernières années :

- Les données comme « connaissances implicites », soit le passage de données accumulées et isolées vers la mise à disposition, l'organisation et la gestion collective des données dispersées à travers le Web<sup>6</sup>.
- La fin du cycle de vie des logiciels, soit le passage des versions logicielles vers l'utilisation de services Web dans les nuages (infonuagique).
- Les technologies « souples » et « malléables », soit le passage des technologies propriétaires vers des technologies ouvertes permettant le développement d'applications sur mesure et l'intégration de services externes, tels que la carte géographique *Google Map*, les vidéos encadrées *YouTube*, etc.
- L'ubiquité des logiciels, soit la capacité à accéder et utiliser le même service indépendamment du support, notamment le mobile.
- Et les interfaces riches, soit le passage d'interfaces unidirectionnelles et peu ergonomiques vers des interfaces bidirectionnelles conçues par et pour les utilisateurs.

---

5. Andrew McAfee(2009). *Enterprise 2.0*.

6. L'évolution du traitement des données dans les organisations et sur le Web grand public fait référence au « Web des données » ou « Web 3.0 », c'est-à-dire un Web d'objet dans lequel les supports technologiques seront suffisamment intelligents pour automatiser le traitement des données et faciliter la navigation et l'accès aux informations pertinentes pour les utilisateurs.

### 1.1.3 – La transposition des usages du Web 2.0

Dans le contexte actuel de mutations économiques et de transformations organisationnelles, les entreprises sont amenées à repenser leur mode de fonctionnement et leurs modèles d'affaires. Les principaux bouleversements qui touchent ces dernières sont amplifiés par l'explosion du Web 2.0 et particulièrement celle des médias sociaux. De plus, l'arrivée de la génération C<sup>7</sup> sur le marché du travail force les organisations à réviser leur mode de gestion en tenant compte des nouveaux usages et principes issus du Web 2.0 amené par cette génération.

Pour l'une des premières fois, ce n'est pas en effet uniquement l'entreprise qui dicte les principes et les façons de faire ; ce sont plutôt les travailleurs qui transposent les principes fondamentaux du Web 2.0 et les usages associés vers le monde de l'entreprise.

En réponse à ces transformations économiques, sociales et technologiques, 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 par les travailleurs de la connaissance à des fins d'agilité, d'innovation et de productivité<sup>8</sup>**. Dans ces entreprises « renouvelées », chaque membre peut contribuer à enrichir les contenus, personnaliser la manière avec laquelle il accède à l'information, renforcer les liens avec ses collègues, s'exprimer, partager, juger, etc.

Le concept d'Entreprise 2.0 sous-tend donc le repositionnement des processus et de la chaîne de valeur de l'entreprise sur des modes de fonctionnement participatifs, collaboratifs et transparents<sup>9</sup>. Ce repositionnement engage une série de changements éventuels à l'intérieur de l'entreprise, fondée sur des principes d'ouverture, de partage d'informations et de coconstruction à l'aide des outils collaboratifs du Web 2.0.

L'usage de ces outils 2.0 donne aux entreprises le pouvoir de mettre en relation 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 à 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 Hamel<sup>10</sup>, **l'entreprise capable d'exploiter les nouveaux potentiels des usages en termes de médias sociaux sera en mesure de proposer les meilleurs produits et services et pourra bâtir de réels partenariats avec ses fournisseurs et ses clients.**

---

7. La génération C désigne les personnes nées entre le milieu des années 1980 et le milieu des années 1990. Elle est caractérisée par l'utilisation accrue des technologies de l'information et de la communication que font les jeunes de cette génération comparativement à leurs aînés. Pour plus d'information sur cette génération qui a littéralement grandi avec les technologies, voir les données de l'enquête du CEFRIO : [www.cefrio.qc.ca/projet/generationc.html](http://www.cefrio.qc.ca/projet/generationc.html).

8. Andrew McAfee (2009). *Enterprise 2.0*.

9. Frédéric Creplet et Thomas Jacob (2009). *Réussir un projet Intranet 2.0*.

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

À cet effet, **les objectifs stratégiques** que l'Entreprise 2.0 vise sont multiples :

- 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, accent important sur la créativité des collaborateurs, la 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 ;
- le développement du capital social des collaborateurs.

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.

## **1.2 – L'Entreprise 2.0 comme réponse à un écosystème mouvant**

### **1.2.1 – 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 de maximaliser les usages pour atteindre des résultats concrets. Ainsi, l'entreprise dispose d'une possibilité sans précédent de profiter de cette nouvelle relation avec ses clients pour bonifier 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 permettent 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.

### 1.2.2 – Une stratégie d'innovation élargie

Désormais, l'innovation ne se limite plus seulement au travail du département R&D. Elle est un **processus collectif et transversal qui réunit les expertises internes et externes d'un nouvel écosystème**. À l'intérieur de l'entreprise, tous les métiers – gestionnaires, employés et services de soutien – 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 leurs *modus operandi* vers le management d'innovation.



© Alex Slobodkin|Istockphoto.com

Progressivement, le modèle hiérarchique de l'entreprise s'aplatit et évolue vers une plus grande transversalité<sup>11</sup>. 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 également indispensable. La nécessité de transformer le rapport à l'innovation en **favorisant la cocréation** oblige l'entreprise à s'investir dans la construction d'une culture d'innovation collaborative.

### 1.2.3 – La culture du travail collaboratif

La culture de partage émerge quand les collaborateurs sont encouragés à échanger des informations, à contribuer à la cocréation de nouvelles connaissances et quand ils ont confiance que le partage sera réciproque et valorisé. Cette approche permet d'améliorer la maîtrise de la

---

11. Thierry Weibel (2010). *Administration 2.0* : <http://www.atelya.com/fr/presentation/realisations/publications>.

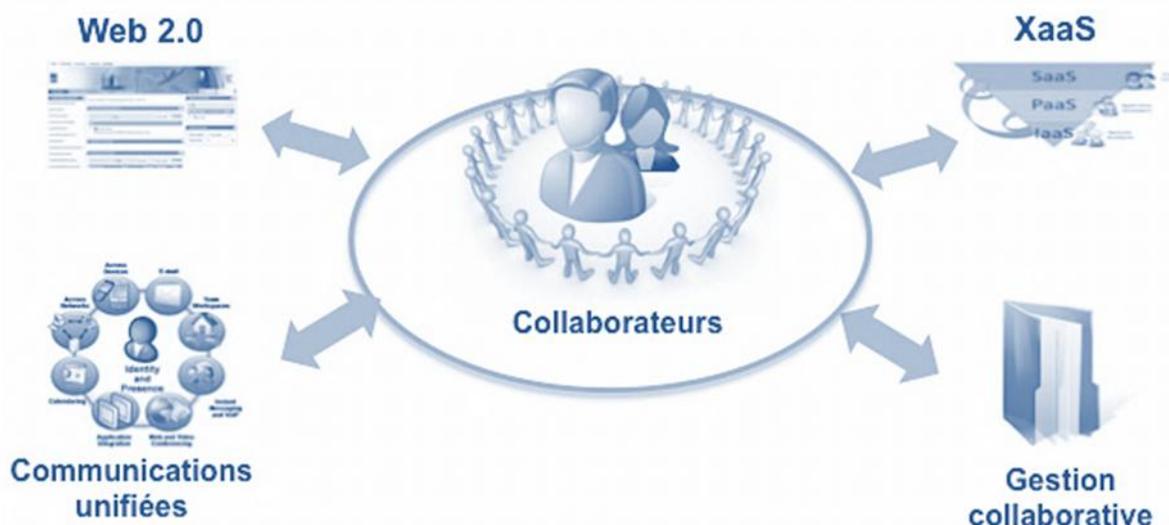
fonction et la contribution aux résultats de l'entreprise à travers une confrontation des expériences et l'amélioration des savoir-faire. L'entreprise qui valorise une relation de confiance « gagnant-gagnant » accélère l'intégration des personnes et renforce le lien social entre les collaborateurs. L'engagement de ces derniers dans le nouveau mode de 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. L'utilisation stratégique des outils collaboratifs permet de réduire les coûts en trouvant rapidement une meilleure solution aux problèmes auxquels l'entreprise est confrontée, et ce, grâce à l'émergence de l'intelligence collective de l'organisation 2.0.

### 1.3 – L'émergence d'outils et d'usages technologiques

**Le passage vers l'Entreprise 2.0 nécessite – sans s'en limiter – 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 deuxième, 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. Elle 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 accessibles 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 ramènent 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 comportements 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 également 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.** 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 de 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 constitue 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 tendance, 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 gestionnaire 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 à l'interne : les blogues, les Wikis et les séminaires en format Web 2.0 sont destinés à améliorer la 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 contact les entrepreneurs à travers les blogues, vidéos et forums. Dans l'industrie de l'hôtellerie, Marriott est un exemple intéressant. Son PDG publie en effet 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.

## 2 – Usages des médias sociaux

---

### 2.1 – Les grandes familles d’usages

Les différentes catégories d’usages Web 2.0 se regroupent en cinq grandes familles : partager et collaborer, converser, rechercher et collecter, diffuser, et veiller<sup>12</sup>.

#### 2.1.1 – Partager et collaborer

Il s’agit de partager du contenu, en version dématérialisée, d’une personne à une autre ou d’une personne à un groupe de personnes. Au-delà du partage, il s’agit d’intégrer la contribution de chacun à un même média, de façon synchrone (au même moment) ou asynchrone (en différé). Il existe donc une seule copie du document auquel plusieurs individus collaborent. Cet usage diffère de celui des courriels qui sont plutôt des outils de communication et où chaque individu possède une copie unique du document.

#### 2.1.2 – Converser

Il s’agit de créer un contact bidirectionnel avec des collègues, clients, usagers, partenaires ou membres de communauté. Cette prise de contact favorise un lien de confiance et permet à d’autres usages d’émerger. La conversation favorise la fidélisation du client ou de l’usager quand utilisée vers l’externe et encourage une mobilisation de l’employé à l’interne.

#### 2.1.3 – Rechercher et collecter

Il s’agit d’utiliser la *folksonomie*, ou indexation personnelle, comme moyen plus efficace de rechercher du contenu (Legifrance, 2009). Au lieu de développer de complexes algorithmes pour indexer le contenu, les étiquettes sont des mots clés créés par les utilisateurs. Ainsi, il s’agit d’une indexation humaine, plus intuitive, qui permet de rechercher plus facilement et plus efficacement les informations voulues (Vascellaro, 2006). Elle permet donc de puiser dans la connaissance collective d’un groupe puisque c’est ce dernier qui crée le lien entre contenu et mot clé (étiquette).

#### 2.1.4 – Diffuser

Il s’agit de transmettre de l’information d’un individu ou d’un groupe d’individus à un autre groupe d’individus, que ce soit à l’interne ou à l’externe d’une organisation. Les informations sont donc transmises rapidement à un public ciblé. Il s’agit habituellement de communications de un à plusieurs.

---

12. Frédéric Creplet (2010).

### 2.1.5 – Veiller

Il s'agit d'assurer une veille stratégique, c'est-à-dire de se tenir au courant des derniers développements concernant une organisation. À l'interne, une organisation peut vouloir tâter le pouls de ses employés pour s'assurer de leur motivation et de leur engagement. À l'externe, une organisation peut vouloir suivre l'évolution des tendances d'achat de ses clients ou des tendances sur le marché de l'emploi dans son domaine.

## 2.2 – La cartographie des usages

Chaque grande famille d'usages se compose de différentes catégories d'usages du Web 2.0. Les principales catégories sont présentées ci-dessous, à la fois à l'interne et à l'externe des organisations.

TABLEAU 1 CARTOGRAPHIE DES USAGES DU WEB 2.0

Famille d'usages	Catégorie d'usages	Description des usages associés	Usages internes	Usages externes
<b>Partager et collaborer</b>	Gestion de connaissances	Création, analyse, diffusion et enrichissement du savoir collectif	X	
	Communautés internes	Interaction et entraide d'employés aux intérêts personnels et professionnels communs	X	
	Développement commercial	Interaction entre employés pour développer efficacement de nouveaux marchés	X	X
	CRM 2.0	Interaction client-employé grâce à une plateforme de gestion de la relation client		X
	Développement de produit	Interaction entre employés pour développer de nouveaux produits et services	X	
	Coconception	Interaction client-employé-fournisseur pour la conception de nouveaux produits et services	X	

<b>Converser</b>	Communication	Échange de contenus bidirectionnel, discussions, partage	X	X
	Socialisation	Lien de confiance, identification à la marque, prise de connaissance et entretien du réseau ou de la communauté	X	X
<b>Rechercher et collecter</b>	Recrutement	Recherche d'étiquettes pour identifier des recrues potentielles		X
	Vérification des antécédents	Recherche d'étiquettes pour identifier les antécédents d'un nouvel employé potentiel		X
	Intelligence collective	Mise en commun du savoir fractionné d'un ensemble d'employés vers un but partagé	X	
	Référencement social	Indexation personnelle de profils sociaux et/ou d'événements pour recherche et ciblage	X	X
	Gestion des idées	Indexation personnelle et recherche d'étiquettes pour générer et cibler des idées innovatrices	X	
<b>Diffuser</b>	Formation	Diffusion de formations en ligne à travers des capsules d'informations dématérialisées	X	X
	Mémoire organisationnelle	Diffusion du contenu créé par et pour les employés	X	
	Communications internes/externes	Diffusion et rétroaction de communications s'adressant aux employés (à l'interne) ou au grand public (à l'externe)	X	X

	Gestion de contenu	Création, publication, archivage et indexation du contenu non structuré créé par et pour les employés	X	
<b>Veiller</b>	Tendances d'emploi	Vigie des contenus disponibles sur le Web pour cibler les orientations communes du domaine		X
	Rétroaction	Vigie des réactions des employés face aux contenus diffusés	X	
	Tendances des employés	Vigie des contenus créés par les employés pour définir des orientations communes	X	
	Tendances clients	Vigie des plateformes 2.0 externes pour cibler les orientations communes des clients		X
	Gestion de l'image	Vigie des plateformes 2.0 externes (et diffusion de médias) pour gérer l'image de l'organisation		X
	Veille concurrentielle	Vigie des plateformes 2.0 externes pour cibler les orientations communes des concurrents		X

### 2.3 – La gestion des connaissances et ses usages internes

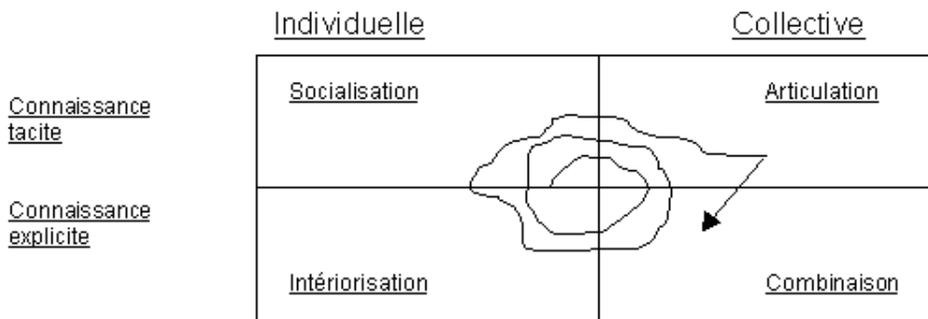
La gestion de connaissances fait référence à la capacité d'une organisation à gérer sa mémoire organisationnelle, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances acquises et partagées par les collaborateurs. Cette mémoire se développe et s'alimente par les contributions internes sur une plateforme commune de partage et de récupération des connaissances.

L'utilisation des technologies 2.0 représente un réel levier dans la gestion des connaissances pour deux principales raisons. Premièrement, elle assure de ne pas réinventer la roue et de ne pas

perdre un temps précieux à la recherche et à la duplication d'informations existantes. Autrement, ces activités s'avèrent très coûteuses pour une organisation, puisque le processus du travail de la connaissance implique des coûts irrécupérables importants associés à la recherche et à l'analyse de données.

Deuxièmement, l'utilisation des technologies 2.0 permet de capitaliser sur les connaissances tacites et explicites. Les connaissances tacites, contrairement aux connaissances explicites, ne sont pas codifiées, elles sont donc difficiles à capturer et à transmettre puisqu'elles restent souvent « dans la tête des gens », et ce, même après leur départ. Dans une organisation, ces connaissances comptent pour près de 70 % des savoirs, d'où l'importance de mettre en place des outils et des processus permettant de capturer les bonnes connaissances et de les partager vers les bonnes personnes au bon moment.

Les plateformes sociales et collaboratives issues du Web 2.0 représentent à cet effet un réel levier de capture et de transmission des savoirs. Ces dernières, une fois institutionnalisées dans les façons de faire de l'organisation, permettent en effet la socialisation, l'articulation, la combinaison et l'intériorisation des connaissances, soit les processus par lesquels les connaissances tacites deviennent des connaissances explicites et les connaissances individuelles deviennent collectives<sup>13</sup>. Le graphique suivant illustre l'interrelation de ces processus.



Typologie des modes de création de savoir, d'après Nonaka et Takeuchi (1995)

Plus précisément, la socialisation s'illustre par le partage et l'apprentissage entre les collaborateurs : l'articulation par l'acquisition de nouveaux modèles de savoirs par les métaphores, concepts, hypothèses et analogies ; la combinaison par la gestion électronique documentaire et les réseaux de connaissance ; et l'intériorisation par la capacité, au niveau de l'organisation, à intégrer et diffuser des connaissances acquises.

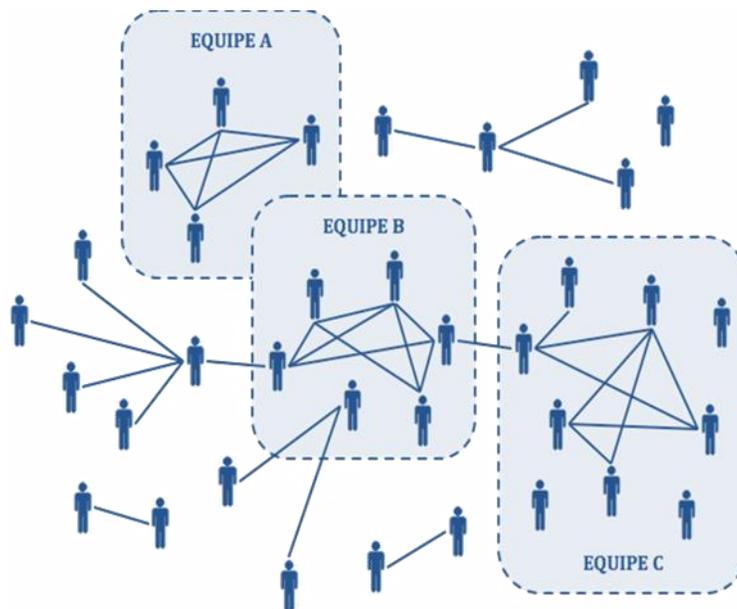
13. Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*.

Enfin, plusieurs outils du Web 2.0, tels que les plateformes d'échanges à l'interne d'une organisation, permettent d'intégrer et centraliser les informations de la mémoire organisationnelle en un seul endroit, accessible à tous les membres à tout moment et en tous lieux. La focalisation sur cet aspect permet de capitaliser les acquis et de mobiliser le capital humain sur un travail participatif, innovant et apprenant. À l'intérieur de grandes organisations, la gestion des connaissances s'étale sur un éventail de communautés partageant des compétences ou des intérêts communs.

### 2.3.1 – 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, favorisée par les outils et les usages 2.0, est étendue à l'échelle de la chaîne de valeur de l'organisation. Elle favorise la créativité, la productivité, la réactivité et l'innovation.

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



Pour mobiliser l'intelligence collective, la principale qualité du leader est la créativité. Le leader créatif est en effet capable d'affranchir ses équipes des frontières géographiques, fonctionnelles et générationnelles. Il permet ainsi à ces dernières d'être plus agiles et de mieux faire face à la complexité évoluant de l'environnement. C'est la volonté et l'application des approches de management collaboratif par les leaders qui permettent de faire évoluer la culture de travail et de

capitaliser sur l'intelligence collective des collaborateurs. Les technologies 2.0, quant à elles, soutiennent l'émergence de ces nouveaux usages dans l'organisation.

Enfin, cette nouvelle relation à l'innovation mène à une transformation des organisations vers une meilleure capacité à gérer les connaissances.

### 2.3.2 – La gestion des communautés

La prolifération d'outils et d'usages 2.0 dans l'organisation permet de rapprocher des collaborateurs en communautés. Ces dernières, généralement transverses à la hiérarchie de l'organisation, sont basées sur des compétences, des intérêts ou encore des projets communs. Suivant des objectifs bien précis, ces communautés répondent d'abord et avant tout à un besoin dans l'organisation : celui de rapprocher des gens.

À cet égard, de plus en plus d'organisations disposent d'une nouvelle fonction, tant à l'interne qu'à l'externe : celle de gestionnaire de communautés.

Dans son livre sur le capital social<sup>14</sup>, Tara Hunt relate l'une des premières offres d'emploi affichées sur le Web et portant sur la gestion des communautés : « Recherché : coordonnateur personnel de réseaux sociaux<sup>15</sup> ». L'objectif de cette offre, écrite de façon humoristique en début d'année 2004, était de mettre en lumière le nombre croissant de réseaux sociaux sur le Web et la difficulté de s'y retrouver ! Quelques années plus tard, le terme *community manager* s'est précisé par allusion au descriptif de cette offre et il est devenu réalité ; aujourd'hui, il représente même un rôle central dans la gestion des communautés 2.0.

À l'externe de l'entreprise, le gestionnaire de communautés s'occupe principalement de l'image de marque. Son rôle est orienté vers les clients externes – c'est-à-dire les consommateurs –, à mi-chemin entre le marketing, la communication promotionnelle et l'édition webmestre. Il assure la saine réputation des marques et évite les débordements de tout ce qui s'écrit sur les réseaux grands publics.

À l'interne de l'entreprise, **le gestionnaire de communautés sert de catalyseur informel aux relations des collaborateurs**. Son rôle est orienté vers les clients internes – c'est-à-dire les collaborateurs –, à mi-chemin entre celui du manager, de la communication interne et du soutien RH. Les activités qu'il accomplit sont multiples :

- en amont de la mise en place des plateformes sociales et collaboratives, il aide à la définition des règles de modération ;
- selon la politique choisie, il modère les contenus mis en ligne par les collaborateurs ;
- à l'intérieur des outils d'interaction, il répond aux commentaires et questions ou redirige vers les acteurs concernés.

---

14. Tara Hunt (2009). *The Whuffie factor*.

15. Traduction libre : « Wanted: Personal social network coordinator ».

De façon complémentaire, il publie des contenus, lance des sujets, anime des conversations et des événements et fait le lien avec le management en faisant remonter des informations utiles à l'entreprise. Il peut également accompagner les collaborateurs dans l'apprentissage et l'adoption d'une philosophie de partage, de collaboration et de transparence. Pour ce faire, il doit développer une réelle capacité à influencer les communautés – puisqu'il n'a pas d'autorité reconnue formellement – grâce au développement d'une relation de confiance et à la mise en lumière de la valeur retirée de l'utilisation des outils et de la participation des collaborateurs aux réseaux d'entreprise.

Le gestionnaire de communautés, tant à l'externe qu'à l'interne, doit maintenir la dynamique sociale des communautés au-delà de leur lancement et des horaires de travail. Il demande ainsi l'acceptation d'une frontière perméable entre la vie professionnelle et personnelle. Au-delà d'une simple tâche supplémentaire à l'agenda, la personne qui assume le rôle de gestionnaire de communautés devient le communicateur officiel de l'entreprise sur les réseaux virtuels. Il doit s'engager à passer beaucoup de temps à enrichir et faire évoluer les communautés vers les objectifs visés.

## 2.4 – L'ouverture sur le client/usager et les usages externes

### 2.4.1 – *Open innovation*

La conception générale des processus d'innovation s'est beaucoup élargie depuis l'arrivée des plateformes Web de partage et d'échanges. Les dirigeants d'organisation réalisent aujourd'hui que les idées et le potentiel d'innovation ont intérêt à provenir d'un ensemble beaucoup plus large de sources potentielles à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, y compris les employés, les clients et les partenaires d'affaires. Le concept derrière cette évolution des façons de créer repose sur le fait que les innovations ne surviennent pas de quelques génies isolés, mais plutôt d'une coconstruction collective à travers la combinaison de connaissances tacites et codifiées. L'implication d'acteurs possédant un bagage cognitif et expérientiel ainsi que des points de vue différents tend donc à générer davantage d'idées créatives et d'innovation.

De grandes entreprises comme Procter and Gamble ou IBM ont été parmi les premières à changer en profondeur leur mode d'organisation pour expérimenter le modèle d'innovation ouverte. Les pratiques d'innovation intègrent aujourd'hui des modèles plus ouverts dit *open source* qui consistent à utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'une multitude d'agents à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Celle-ci revoit son modèle d'affaires pour coordonner les ressources et valoriser le capital créatif de son environnement ; elle n'est plus seule à créer des produits ou services pour un marché donné.

Cette idée avance que le partage de l'innovation *Open Innovation Paradigm* est devenu un impératif car celui-ci renforce la performance économique des organisations pratiquant ces politiques. À l'inverse, la rétention des innovations *Closed Innovation Paradigm* a un effet néfaste

sur la performance des firmes pratiquant cette stratégie du fait de son inadaptation au contexte économique et technologique actuel.

Évidemment, les outils et plateformes 2.0 ont un rôle à jouer dans cette mise en relation. Ils permettent plusieurs typologies d'usages :

- une mise en relation : talents, idées, expertises, etc. ;
- une collaboration : le traitement des idées à plusieurs, le remue-méninge et la coconstruction ;
- une coordination : un traitement asynchrone, l'absence de considération géographique et l'organisation des tâches ;
- une diffusion : la communication des résultats, leur valorisation et la reconnaissance du travail conjoint.

Plusieurs plateformes existent déjà pour faciliter la gestion de l'innovation ouverte. Même si les plus connues sont plutôt orientées vers l'externe, de plus en plus d'organisations implantent ce type de projets et l'on voit surgir des initiatives porteuses. Le tableau de la page suivante présente quatre initiatives connues de gestion de l'innovation. Les deux premières, Innocentive et Yet2, sont des communautés d'innovation ouverte : toute entreprise est invitée à s'adresser à toute personne. Feedback 2.0 est un logiciel offert en SaaS qui permet un dialogue transversal dans les organisations. Imaginatik est un logiciel où les compagnies clientes décident des personnes qui pourront partager des idées ; il s'adresse plutôt à un public interne.

TABLEAU 2 : EXEMPLES D'OUTILS ET D'INITIATIVES WEB 2.0

Caractéristiques	Outils et initiatives connues			
	<i>Innocentive</i>	<i>Yet2</i>	<i>Feedback 2.0</i>	<i>Imaginatik</i>
Initiative	<i>Innocentive</i>	<i>Yet2</i>	<i>Feedback 2.0</i>	<i>Imaginatik</i>
URL	<a href="http://innocentive.com">innocentive.com</a>	<a href="http://yet2.com">yet2.com</a>	<a href="http://feedback20.com">feedback20.com</a>	<a href="http://imaginatik.com">imaginatik.com</a>
Fondé en...	2001	1999	2007	1994
Mission	« Changer le monde et influencer la vie des gens en appliquant la créativité et l'intelligence humaine planétaire à résoudre les plus importants défis commerciaux, gouvernementaux et humanitaires. »	« L'innovation est le moteur de l'économie mondiale, et le marché global en ligne de yet2 est la façon la plus efficace de trouver l'innovation dont vous avez besoin et de publiciser les innovations que vous voulez vendre. »	« Instaurer le dialogue en initiant une conversation autour des produits, services et projets de la marque ou de l'organisation. »	« Nous sommes engagés à développer des méthodes, processus et logiciels qui aident les entreprises à innover dans leur entreprise. Ces outils permettent d'identifier et développer les idées et stratégies qui seront les moteurs de l'avenir dans leur entreprise. »
Nom d'un « événement »	<i>Challenge</i>	<i>TechNeed</i>	<i>Question</i>	<i>Event</i>
Participants	Tous	Tous	Sur invitation	Sur invitation
Nb idées	19 346	5 061	N/A	N/A
Hébergement	Par Innocentive	Par yet2	Par Feedback 2.0	Par imaginatik ou Par le client
Processus de haut niveau	-Les compagnies identifient un besoin et créent un Challenge. -Innocentive affiche le Challenge. -Les particuliers proposent des solutions. -Innocentive aide les compagnies à évaluer les solutions. -Les compagnies sélectionnent la meilleure idée. -Le particulier transfère sa propriété intellectuelle à la compagnie.	-Les compagnies identifient un besoin et créent un TechNeed. -Les particuliers affichent leurs idées sur n'importe quel sujet. -Les compagnies cherchent parmi les idées affichées. -Les particuliers tentent de répondre aux besoins des compagnies. -Les deux parties s'entendent entre eux.	-La compagnie saisit une question dans la plateforme. -Les clients et/ou experts consultent le « F.A.Q. » dynamique. -Les clients et/ou experts proposent des réponses. -Les clients et/ou experts votent pour la réponse la plus pertinente et utile. -La compagnie prend une décision et met en œuvre selon les réponses.	-La compagnie ou l'unité d'affaire invite par courriel les particuliers à participer à un event. -Les particuliers proposent des idées sur le sujet de l'event. -Une équipe d'experts évalue les meilleures idées. -Les idées sélectionnées sont mises en œuvre.

#### 2.4.2 – Mobilité

Les impacts des usages 2.0 et de la mobilité sont nombreux. On saisit rapidement la capacité d'ubiquité qu'offre la combinaison de ces deux éléments : le fameux *anytime-anywhere*. L'accès aux outils 2.0 par les téléphones intelligents et les tablettes numériques est porteur d'une révolution, tant pour les organisations privées que publiques. Que l'on imagine un ingénieur des ponts sur le terrain se connecter à son réseau social d'entreprises pour trouver, contacter et envoyer des images à une experte en matériaux composites pour réparer une traverse de pont, ou bien l'application iPhone de la Ville de Boston qui, une fois activée, envoie à la Ville des données sur l'état de la chaussée lorsqu'un citoyen se balade dans la ville. Les possibilités sont infinies.

L'important pour l'organisation est, d'une part, de disposer de systèmes qui donnent accès à des informations et permettent la connexion par les plateformes mobiles. Les systèmes de portail internes de type Microsoft SharePoint et autres ont maintenant des connecteurs permettant aux téléphones intelligents de communiquer avec les systèmes internes, redéfinissant ainsi complètement les frontières physiques de l'organisation et permettant de nouveaux usages. D'autre part, il importe pour beaucoup d'organisations de libéraliser les données qu'elle possède afin d'externaliser le coût de développement des applications mobiles et de laisser aux « experts-consommateurs » la liberté de développer les services dont ils ont besoin. Aussi, l'organisation peut mettre une plateforme à disposition pour accéder à ces données, fournir un cadre de référence, voire même publiciser les services mobiles disponibles.

### 2.4.3 – Créativité citoyenne

Il n'y a pas que les firmes privées qui ont pénétré dans une économie de la créativité et de l'innovation ouverte, mais aussi les organisations publiques. Il importe plus que jamais de puiser dans ce que l'on appelle **l'intelligence collective** présente au sein d'un territoire donné. Pour une municipalité, par exemple, ou un organisme public, la créativité citoyenne est envisagée comme une source de croissance, mais aussi d'inclusion sociale, de diversité culturelle et de développement durable. Le passage à l'économie de la créativité implique notamment que les sources de création de valeur résident de façon croissante dans les flux de connaissances, et non plus dans les stocks de connaissances. La capacité à innover et le potentiel créatif des individus présents sur un territoire sont donc intensément liés au flux de capital intellectuel. Les connaissances détenues par les acteurs sont certes un élément clé, mais la capacité des acteurs à activer des réseaux et diffuser ces connaissances est tout aussi essentielle comme roue motrice des processus d'innovation. Le fait que la performance des organisations passe par le capital intellectuel est reconnu depuis plus de deux décennies, mais les connaissances détenues par les individus eux-mêmes, le capital humain, ainsi que leur capacité à échanger sont également à prendre en compte.

Cependant, mettre en relation n'est pas suffisant, le **citoyen créatif** doit également avoir accès à des plateformes non seulement pour favoriser les maillages avec d'autres acteurs, mais également des espaces pour collaborer et faire émerger la créativité citoyenne et économique. Ces espaces se basent sur la prémisse que les connaissances et la capacité créative ne peuvent être extraites de leur contexte. Ce concept met ainsi en exergue l'importance d'un lieu d'échange et de création. Cet espace, *a shared context in cognition and action*, n'est pas seulement physique, il peut être virtuel (plateforme Web, forums, etc.) ou mental (conception partagée d'une même réalité).

La créativité citoyenne est ainsi stimulée par une mise en relation que permettent les usages 2.0, mais aussi par les flux de connaissances et l'ouverture que rendent possibles ces nouveaux mode de collaboration. Stimulée de la sorte, la créativité citoyenne peut faciliter une cohésion sociale,

le développement d'un territoire, la création de valeur ou simplement l'amélioration des services obtenus d'une organisation publique. Le citoyen (re)intègre progressivement la sphère publique à titre de consommateur des services publics.

# 3 – Incidences du Web 2.0 sur les organisations publiques

---

## 3.1 - Les enjeux de l'administration publique

Villes et régions émergent aujourd'hui comme l'unité de référence dans un système économique globalisé où le jeu concurrentiel s'est déplacé au niveau des territoires. À l'échelle d'un territoire, l'infrastructure numérique permet de rendre un territoire étendu un peu plus petit (Hagel *et al.*, 2010) et d'avoir accès aux opportunités, informations, connaissances et outils nécessaires à l'interprétation de l'environnement, à la collaboration et au partage du savoir.

C'est aujourd'hui un lieu commun que d'affirmer que les citoyens éduqués et connectés souhaitent avoir à leurs côtés une administration **efficace, rapide, disponible et flexible**. Plus encore, ils souhaitent apporter des éléments de solutions aux problématiques publiques. L'approche gagnant-gagnant sera d'offrir un meilleur service à l'utilisateur et faire en sorte que l'organisation publique maîtrise ses coûts et ses charges. Les impacts sont ici importants et différents enjeux doivent être pris en compte. Des enjeux économiques, certes, en favorisant la mise en relation des acteurs et en favorisant des systèmes ouverts qui créent de la valeur par le truchement de l'innovation. Mais des enjeux non économiques tout aussi importants tels que la relation avec le citoyen, la démocratie participative et la sécurité des informations. Comme on l'a vu précédemment, les infrastructures technologiques, notamment le volet *software as a service*, sont également à considérer.

L'administration publique doit s'aligner sur des modèles qui ont prouvé leur efficacité. À l'image des entreprises qui utilisent les applications Web 2.0 pour être en relation permanente avec leurs clients et les parties prenantes, l'administration publique reposera en grande partie, dans sa transformation à venir, sur les enjeux d'Internet 2.0 :

- la connectivité,
- les nouvelles relations citoyennes,
- les nouveaux partenariats,
- les nouvelles responsabilités : transparence, dialogue bilatéral...
- l'individualisation des services.

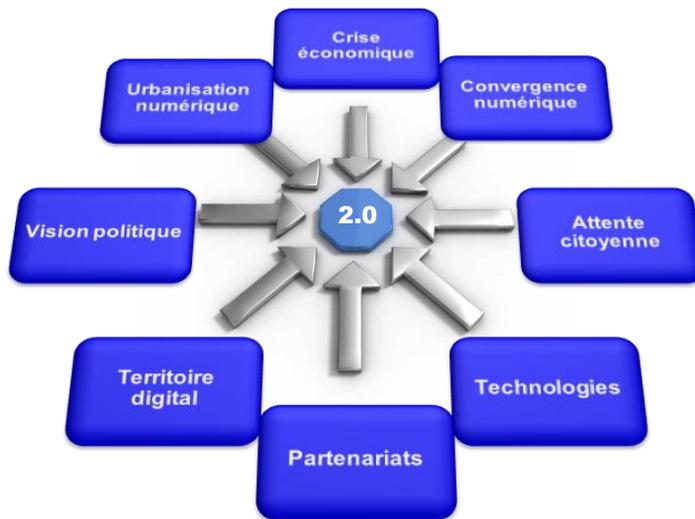
Ces concepts se retrouvent aujourd'hui dans les approches dénommées E-administration, gestion de la relation citoyenne, carte de vie quotidienne...

L'Administration publique passe donc progressivement à l'Administration publique 2.0 mais reste encore autocentrée, c'est-à-dire trop centrée sur ses besoins internes. Il lui faut également concevoir le plan local d'urbanisme de l'espace public numérique. Ce plan local d'urbanisme aura

notamment trois composantes : la mobilité, le haut débit pour les zones grises et le très haut débit résidentiel/professionnel.

Il s'agira pour elle de relever de nouveaux défis :

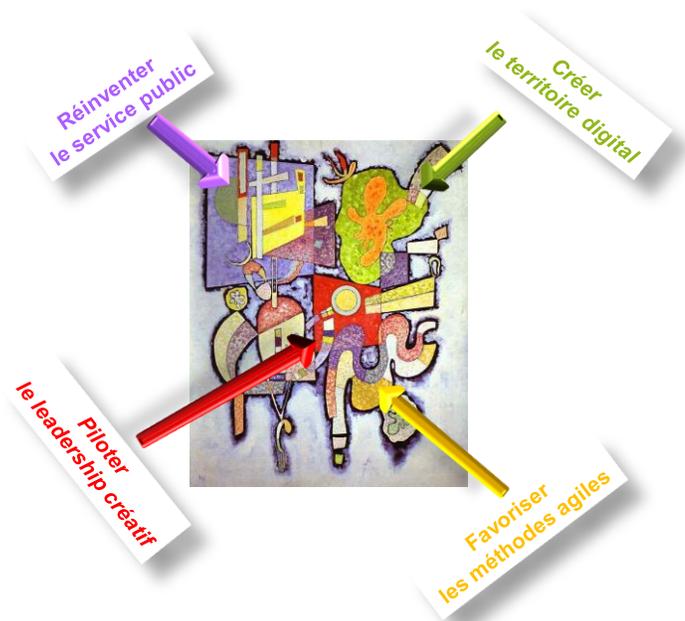
- permettre au citoyen de coproduire, de tester, de modifier et de faire évoluer les processus en fonction de ses besoins réels ;
- provoquer des partenariats public-public et privé-public pour partager les coûts, assurer la cohérence de la réponse, maîtriser et répartir les risques, etc.



***Facteurs convergents pour l'émergence d'une administration 2.0***

L'administration 2.0, l'écosystème numérique, le territoire numérique ou digital, l'aménagement numérique, le service public numérique : voilà plusieurs appellations recouvrant les mêmes notions et s'appuyant sur les mêmes solutions pour apporter une réponse synchrétique aux défis et opportunités du moment.

**Tout est profondément nouveau et à inventer.** Il ne s'agit ni de construire un bâtiment, ni de tracer une route, ni d'aménager un quartier. Le numérique présente une complexité et une mobilité plus difficile à appréhender que celle d'un objet matériel. Il présente les avantages qui découlent de son caractère abstrait : il est infiniment malléable et évolutif. Il est donc possible d'en réaliser une version préliminaire rudimentaire destinée à être essayée, à faire part de ses remarques et suggestions, qui donneront lieu à une nouvelle version plus élaborée, puis à l'introduction de nouvelles technologies modifiant l'architecture et la géométrie du concept.

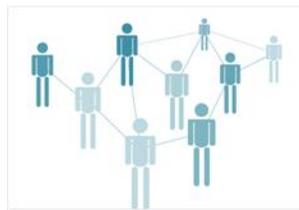


**Quatre activités innovantes pour conduire un projet d'Administration 2.0**

Le territoire de demain inclut donc :

- des interfaces de dialogue - terminaux mobiles ou fixes, objets communicants,
- des réseaux de communication - fixes et mobiles,
- des contenus - publics et privés,
- des modèles - économiques, juridiques, éthiques...

Il est donc nécessaire de mobiliser les forces vives du territoire, tant publiques que privées, autour d'un projet numérique au service des acteurs locaux. Pour atteindre ses objectifs et partager les risques, le territoire doit associer ses ressources propres avec les autres niveaux du secteur public (État, collectivités, santé) aussi bien qu'avec le secteur privé, associatif et les citoyens eux-mêmes.



Réseaux



Entreprises



Citoyens



Associations

Une collectivité doit être plus qu'un échelon centré sur ses compétences obligatoires et son efficacité. Il faut maintenant penser interconnexion, interconnexion entre les hommes et avec les objets au travers de systèmes intelligents, précis, rapides, mesurables...

Cette approche nécessite une stratégie systémique, flexible, qui intègre la gestion de la complexité et la rétroaction.

TABLEAU 3 : L'ADMINISTRATION 2.0, UNE RUPTURE AVEC LE MODÈLE EXISTANT

	Administration publique actuelle	Administration publique 2.0
<b>Relation à l'utilisateur</b>	Uniforme monocanal	Différenciée et individualisée Multicanal et transcanal
<b>Fonctionnement interne</b>	Hiérarchique Cloisonné	Collaboratif Perméable
<b>Partenariat</b>	Méfiance Concurrence Redondances et vacances	Collaboration Complémentarité Efficience
<b>Efficacité</b>	Logique de dépenses Opaque	Logique de résultats Transparente

Ces éléments représentent de grandes transformations dans un environnement public déjà sous pression. Des obstacles peuvent être anticipés dans une stratégie de transformation.

## 3.2 – Défis possibles à l'adoption 2.0

Le passage de l'entreprise traditionnelle à l'Entreprise 2.0, comme toute évolution organisationnelle, ne se fait pas sans obstacles. Ces derniers se classent en trois grandes catégories<sup>16</sup> : l'attente d'une prochaine version, les freins culturels et la résistance au changement.

### 3.2.1 – L'attente d'une prochaine version

L'attente d'une prochaine version fait référence à la perception de plusieurs gestionnaires que le Web 2.0 n'est qu'une nouvelle tendance parmi tant d'autres et qu'il y aura quelque chose de mieux dans quelques années. Plutôt que de reconnaître aujourd'hui les opportunités inhérentes aux mutations de l'économie et des organisations, de l'évolution du Web, de ses usages, principes et des nouveaux modèles d'affaires qui en découlent, ces derniers préfèrent attendre et observer, à distance, ce que font les autres.

Cette attitude s'explique généralement par une mauvaise compréhension du phénomène, de ses impacts et de ses avantages réels pour l'organisation. Elle se décline sous deux angles perceptuels. Le premier angle est managérial, soit le manque de ressources humaines, techniques et financières et le manque de temps. Le second est d'ordre technologique, soit le sentiment qu'il existe déjà beaucoup d'outils informatiques et que la mise en place de plateformes sociales et collaboratives du Web 2.0 ne fera qu'alourdir l'architecture TI actuelle.

### 3.2.2 – Frein culturel

Le passage vers l'Entreprise 2.0 implique d'importants changements humains, organisationnels et technologiques au sein de toute organisation. Il influe sur les pratiques d'affaires par la remise en cause des modes de management, le passage d'un mode de fonctionnement en silo à un mode de fonctionnement plus transversal, l'évolution de l'organisation classique vers l'organisation duale, le développement et la transposition d'usages issus du Web 2.0, etc.

Ces impacts et changements ne peuvent *a priori* qu'être désirés. Cependant, si la culture de départ de l'entreprise est trop éloignée de la cible et que les valeurs sont trop en décalage, les évolutions seront plus longues à mettre en œuvre. Par exemple, dans le cas d'entreprises traditionnellement rigides et où la hiérarchie impose un contrôle serré sur les ressources et les opérations, ces changements exigeront une transformation profonde de la culture interne. Cette transformation sera certainement de longue haleine, voire même difficile à réaliser. Toutefois, aucune culture organisationnelle n'est imperméable aux principes d'Entreprise 2.0, il s'agit de tenir compte de cette culture et de développer des démarches de gestion du changement adéquates.

Enfin, bien que les retours d'expériences démontrent que diverses organisations présentes au sein de secteurs pluriels bénéficient d'une approche 2.0, les plateformes sociales et collaboratives

---

16. Dion Hinchcliff (2009) ; Annie Flaugnatti, Luc Lespérance et Galadrielle Ulmer (2011).

ont leurs impacts les plus forts lorsqu'il est question de travailleurs de la connaissance. En d'autres mots, tant la culture interne que la nature du travail peuvent influencer la compatibilité d'une approche 2.0 dans les organisations.

### 3.2.3 – La résistance au changement

Tout changement, peu importe sa nature, qu'il soit petit ou grand, amène une situation d'instabilité, de perte de repères qui peut provoquer un attrait du nouveau, mais également une résistance, voire parfois un niveau de stress important. Le phénomène de résistance au changement, en soi tout à fait naturel, peut avoir plusieurs origines.

En entreprise, par exemple, les collaborateurs peuvent appréhender de voir leurs fonctions, leurs tâches se modifier, leur emploi, disparaître, etc. L'accès facilité à l'information et le partage de connaissances peuvent être perçus comme une source de remise en cause de positionnements dans l'organisation, la détention de l'information étant classiquement considérée comme un attribut du pouvoir, tout comme la détention de connaissances critiques est associée à l'indispensabilité. Que la menace soit réelle ou ressentie ne change rien au phénomène de résistance.

La mise en place de nouveaux outils, de nouveaux modes de fonctionnement peut également ne pas avoir un sens pour les personnes qui auront à les utiliser ou à les appliquer, et ce, quel que soit le niveau hiérarchique. L'évolution vers une Entreprise 2.0 ne sera pas alors légitimée si les finalités ne sont pas comprises, si aucun horizon n'est donné. Elle sera assimilée à un simple effet de mode. Ainsi, afin de faciliter le changement dans la transformation vers l'Entreprise 2.0, il importe de considérer plusieurs démarches :

- analyse d'impact ;
- identification des agents de changement et appropriation de leur rôle (formation, participation aux instances de décisions, etc.) ;
- communication (objectifs du projet, attentes des employés/utilisateurs, bénéfices attendus, échéancier, mesures d'accompagnement et de soutien, etc.) ;
- expertise, accompagnement et soutien (montée en compétences d'experts, accompagnement interne à la création et l'animation de communautés, trousse à outils, etc.) ;
- communauté pilotes (scénarios d'apprentissage et de prise en main, partage des bonnes pratiques, incidences sur le déploiement, etc.).

Même en tenant compte du phénomène de l'attente d'une prochaine version, de l'incompatibilité culturelle ou de la résistance au changement, il restera toujours l'éternelle question du retour sur investissement et sa difficulté à calculer les retours tangibles et intangibles comme obstacle important à l'adoption du 2.0.

## 4 – Bénéfices et ROI

### 4.1 – Les bénéfices tangibles et intangibles

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 ainsi qu'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.

TABLEAU 4 : LES BÉNÉFICES TANGIBLES ET INTANGIBLES DE L'ENTREPRISE 2.0

Bénéfices tangibles	Bénéfices intangibles
Réduction du nombre de courriels	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 efficaces	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

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<sup>17</sup>, 70 % des usages sociaux implantés d'ici 2012 seront un échec. Les éléments explicatifs de ces statistiques sont le manque de méthodologie au moment 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 termes d'efficacité de la communication interne est associée à une augmentation de valeur du marché du 15,7 %<sup>18</sup> ». Une autre étude visant à

17. C. Pettey et B. Tudor (2010). *Predicts 2010: Social Software is and Enterprise Reality*, Gartner Inc. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1293114>.

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

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 entreprises<sup>19</sup>.

Les bénéfices de l'Entreprise 2.0 sont bien réels, même s'ils peuvent être difficiles à mesurer avec précision. L'enjeu réside donc dans l'utilisation des bonnes méthodes d'analyse de la valeur et des bons indicateurs.

## 4.2 – Les méthodes d'analyse de la valeur

### 4.2.1 – Le ROI

Le retour sur investissement (ROI) est une méthode d'analyse de la valeur qui évalue l'actualisation du rendement espéré d'un investissement, soit sa capacité à générer des bénéfices en regard des coûts qu'il engendre. Il s'agit d'une méthode assez répandue dans les entreprises en raison de sa simplicité d'utilisation et d'interprétation.

Malgré sa popularité, le ROI présente deux limites importantes dans le cas d'un projet 2.0. Premièrement, il est une mesure de productivité, c'est-à-dire qu'il ne permet pas d'apprécier l'ensemble des coûts et des bénéfices intangibles d'un investissement, lesquels font davantage référence à la performance organisationnelle.

Le ROI est en effet un calcul financier mesurant l'écart entre des profits espérés et des coûts engendrés, souvent des données tangibles et objectives. Il est donc idéal pour mesurer des retours financiers lorsqu'ils sont rattachés à des actifs tangibles. Par exemple, l'investissement d'une nouvelle chaîne de montage deux fois plus rapide que celle qu'elle remplace générera, *a priori*, deux fois plus de produits. Le résultat, avec une hypothèse de constance sur la production et la demande, est assez simple à calculer : les ventes vont doubler.

En contrepartie, ce calcul ne permet pas d'évaluer les retours en valeur financière lorsqu'ils sont rattachés à des actifs intangibles. Ainsi, il est très difficile de quantifier les retours d'une nouvelle plateforme de collaboration... quel sera son impact sur les ventes ? Sur la marge de profit ? Les bénéfices d'un tel investissement sont bien réels : stimulation de l'intelligence collective, augmentation de la cohésion entre les collaborateurs, amélioration de la créativité, meilleure capacité d'innovation, etc. Toutefois, ces derniers, bien qu'apparents, sont très difficiles à transposer dans un bilan financier.

L'enjeu du ROI ne repose donc pas sur sa capacité à reconnaître les bénéfices intangibles, mais sa capacité à les mesurer et les transposer en valeur financière.

---

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

Dans les grands projets de transformation organisationnelle, tels que le passage vers l'Enterprise 2.0, les impacts sont souvent transverses à l'échelle de l'organisation. Ce type de projet est donc plus risqué – puisqu'il modifie à la fois l'organisation et les humains – et ses retours, souvent intangibles, n'ont pas d'effets directs facilement mesurables dans les finances de l'entreprise.

Il s'agit d'ailleurs de la deuxième limite du ROI : la difficulté à considérer l'ensemble des coûts et des bénéfices réellement engendrés en regard des investissements « 2.0 ».

Dans les projets davantage « techniques », il est facile de calculer le ROI car les investissements ont des effets directs sur les retours. Par exemple, l'augmentation des ventes est fonction directe de la vitesse de la nouvelle chaîne de montage, toutes choses étant égales par ailleurs.

Toutefois, la mise en place d'une nouvelle plateforme de collaboration n'a pas nécessairement d'effets directs sur la productivité ou la performance financière de l'organisation puisque aucun actif intangible ne présente une valeur mesurable indépendamment du système dans lequel il évolue<sup>20</sup>. Sa valeur se calcule à travers un ensemble de relations de causes à effets. D'ailleurs, les projets 2.0 ne sont pas liés à un indicateur de performance direct, mais permettent la réalisation des stratégies et l'organisation des processus qui, eux, ont un effet sur la performance. En d'autres mots, ils génèrent de la valeur à travers une chaîne de causes à effets, et plus précisément à travers l'adoption et l'utilisation des plateformes 2.0 et l'institutionnalisation de nouveaux comportements participatifs et collaboratifs à l'intérieur des organisations.

Enfin, les limites du calcul ROI sont importantes à considérer dans les projets 2.0 puisque ces derniers possèdent une proportion importante d'actifs intangibles – connaissances, capital social, technologie – et que ces actifs, pris séparément, ne génèrent pas d'effets directs sur le bilan financier des entreprises. En outre, il convient de mesurer ou du moins d'estimer les investissements « 2.0 » avec des mesures appropriées afin d'obtenir une meilleure appréciation de l'ensemble des coûts et des bénéfices engendrés, à la fois tangibles et intangibles.

#### 4.2.2 – Après le ROI... le ROC

Les limites du ROI dans les investissements en actifs intangibles suscitent un intérêt croissant dans le développement de méthodes d'analyse de la valeur différentes des méthodes financières.

C'est dans cette optique que les sociétés CISCO et Verizon ont tenté de définir une nouvelle mesure : le *Return on Collaboration* (ROC). Cette dernière mesure l'incidence de la collaboration sur des domaines fonctionnels ou métiers clés. Elle peut être utilisée pour mesurer la collaboration à l'échelle du développement, des ressources humaines, des ventes, des relations publiques, etc. Alors que le ROI mesure les ressources financières dépensées sur un projet donné, le ROC suit quant à lui la quantité d'améliorations provenant d'un investissement financier dans le domaine collaboratif. Le premier est une mesure objective (une mesure de résultat) alors

---

20. Norton et Caplan.

que le second est une mesure de processus. Ainsi, si l'exercice du ROC est plus ardu que celui du ROI, il en est tout aussi pertinent et, dotée des bons indicateurs, une organisation peut mieux piloter les projets 2.0.

Le ROC est également différent en fonction du nombre d'employés d'une organisation. Tout comme l'utilisation de technologies plus traditionnelles (i.e. téléphone), il évolue selon le nombre d'utilisateurs ou de collaborateurs dans l'entreprise. Dans le contexte de technologies 2.0 dont l'atteinte d'une masse critique permet de justifier l'adoption « naturelle » par les pairs, le ROC devient de plus en plus élevé à l'arrivée d'un nouveau membre, lequel apporte de la valeur à l'utilisation et au maintien de la communauté.

### **4.3 – Les indicateurs par typologie d'usages et d'intervenants**

Eu égard à la méthode d'analyse de la valeur choisie, qu'elle soit financière (de résultat) ou humaine (de processus), une organisation doit d'abord comprendre quels sont les objectifs d'affaires auxquels répond le projet 2.0. Il importe ensuite de définir les usages à valeur ajoutée dans le contexte précis de l'organisation et les indicateurs adéquats pour les mesurer.

Outre le contexte organisationnel, il est également important de reconnaître qu'un même indicateur n'aura pas la même signification pour les différentes parties prenantes d'une même organisation. À cet effet, Forrester Research<sup>21</sup> classe les parties prenantes d'un projet 2.0 en trois groupes d'intervenants : les gestionnaires de communautés, les dirigeants marketing et la haute direction.

Les gestionnaires de communautés sont impliqués de façon quotidienne dans le soutien, l'animation et la montée en puissance des initiatives « 2.0 » à l'interne. Ils s'intéressent aux indicateurs concernant les données analytiques, les usages et l'engagement des membres.

Les dirigeants marketing sont impliqués de façon opérationnelle selon la fréquence des campagnes. Ils s'intéressent surtout à l'impact externe du Web 2.0, notamment aux indicateurs de marque et aux actions à valeur ajoutée pour l'organisation.

Enfin, la haute direction est impliquée sur une base trimestrielle ou annuelle. Elle s'intéresse évidemment à la satisfaction des parties prenantes, mais surtout aux indicateurs de productivité, d'innovation et, dans la mesure du possible, aux indicateurs financiers.

Le tableau suivant regroupe, pour chaque famille d'usages et groupes d'intervenants, les indicateurs à privilégier.

---

21. Augie Ray, Nate Elliott, Emily Riley et Jennifer Wise (juillet 2010). *The ROI of Social Media Marketing - A Balanced Marketing Scorecard Thoroughly Validates Social Media Value.*

TABLEAU 5 : INDICATEURS SELON LE GROUPES D'INTERVENANTS ET LA FAMILLE D'USAGES

Famille d'usages	Indicateurs pour les gestionnaires de communautés	Indicateurs pour les dirigeants marketing	Indicateurs pour la haute direction
<p><b>Partager et collaborer</b></p> <p>(Gestion des connaissances, communautés internes, développement commercial, CRM 2.0, développement de produit, coconception)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'amis, de fans et de followers</li> <li>• Nombre de communautés</li> <li>• Nombre de membres par communauté</li> <li>• Nombre et pertinence des contributions</li> <li>• Nombre et pertinence des commentaires</li> <li>• Niveau de sentiment<sup>22</sup></li> <li>• Taux d'engagement<sup>23</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notoriété</li> <li>• Reconnaissance</li> <li>• Nombre de conversions de leads (CRM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de satisfaction des parties prenantes</li> <li>• Capacité d'innovation</li> <li>• Valeur monétaire des leads (CRM)</li> <li>• Capacité d'innovation</li> <li>• ROC</li> <li>• ROI</li> </ul>
<p><b>Rechercher et collecter</b></p> <p>(Recrutement, vérification des antécédents, intelligence collective, référencement social, gestion des idées)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et pertinence des résultats de recherche</li> <li>• Nombre et pertinence des idées recueillies à l'interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données <i>Web analytics</i> : nombre de pages vues, visiteurs, taux de rebond, etc.</li> <li>• Nombre et pertinence des résultats de recherche</li> <li>• Nombre d'embauches</li> <li>• Taux de roulement des embauches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'innovation</li> <li>• Gains de temps liés à la recherche</li> <li>• ROC</li> <li>• ROI</li> </ul>

22. Le « niveau de sentiment » fait référence à l'impact personnel des propos se disant à l'égard d'une personne.

23. Le « taux d'engagement » fait référence à la récurrence des visiteurs.

<p><b>Diffuser</b></p> <p>(Formation, mémoire de l'organisation, communication, gestion de contenu)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de communiqués</li> <li>• Nombre et pertinence des commentaires internes</li> <li>• « Buzz » généré par les communiqués internes</li> <li>• Nombre de formations</li> <li>• Nombre de membres par formation</li> <li>• Satisfaction des membres</li> <li>• Nombre et pertinence des commentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de communiqués</li> <li>• Nombre et pertinence des commentaires externes</li> <li>• « Buzz » généré par les communiqués externes</li> <li>• Notoriété</li> <li>• Reconnaissance</li> <li>• Attributs de la marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de satisfaction des parties prenantes</li> <li>• Valeur monétaire des leads (CRM)</li> <li>• ROC</li> <li>• ROI</li> </ul>
<p><b>Surveiller</b></p> <p>(Tendances d'emploi, rétroaction, tendances des employés, tendances des clients, gestion de l'image, veille concurrentielle)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et pertinence des contributions</li> <li>• Nombre et pertinence des commentaires</li> <li>• Nombre et pertinence des idées recueillies à l'interne</li> <li>• Niveau de sentiment<sup>24</sup></li> <li>• Taux d'engagement<sup>25</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notoriété</li> <li>• Reconnaissance</li> <li>• Attributs de la marque</li> <li>• Suivi des concurrents sur les médias sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de satisfaction des parties prenantes</li> <li>• Capacité d'innovation</li> <li>• Valeur monétaire des leads (CRM)</li> <li>• Capacité d'innovation</li> <li>• ROC</li> <li>• ROI</li> </ul>

24. Le « niveau de sentiment » fait référence à l'impact personnel des propos se disant à l'égard d'une personne.

25. Le « taux d'engagement » fait référence à la récurrence des visiteurs.

## 5 – Exemple de grille méthodologique

L'Entreprise 2.0 ne se limite pas seulement à l'utilisation des outils du Web 2.0 dans l'entreprise. Le concept englobe la capacité de l'entreprise à valoriser l'utilisation des outils et, donc, de posséder les ingrédients nécessaires à la « recette 2.0 ». Afin de valider la présence de ces éléments, le management peut faire réaliser un audit par un expert externe qui précise le niveau de maturité vers l'Entreprise 2.0. L'objectif de ce type d'audit est de guider le gestionnaire pour savoir où en est son organisation et où il veut aller. Le modèle développé par la firme Atelya comporte trois axes : humain, organisationnel et technique. Pour chacune des phases, des critères permettent de situer l'organisation à un niveau particulier. L'axe humain représente la culture de l'organisation, le type de management qui y est pratiqué et la façon dont travaillent les gens ensemble. À titre d'exemple, une organisation où l'atmosphère est difficile et tendue ou qui a une culture de rétention d'information pour assurer une forme de pouvoir risque de tirer peu de valeur de la mise en place d'outils de collaboration transversaux. Le niveau organisationnel, quant à lui, représente les structures et l'architecture internes. Une organisation avec peu de silos, des mécanismes de gouvernance transversaux et une forme hiérarchique aplatie peut bénéficier plus rapidement d'une transformation vers le 2.0. Finalement, le volet technologique n'est pas à négliger. Il représente à la fois les éléments technologiques en place, mais également la capacité interne d'entreprendre des projets fédérateurs et la réactivité aux besoins d'affaires.

Le tableau suivant illustre un exemple de modèle de maturité de l'Entreprise 2.0.



**Modèle de maturité "Enterprise 2.0"**

Axes	Éléments critiques vers le collaboratif	Phase 1 Traditionnel	Phase 2 Expérimentation	Phase 3 Prolifération	Phase 4 Standardization	Phase 5 Connaissances	Phase 6 Entreprise 2.0
<b>Humain</b>	Culture orientée vers la collaboration			x			
	Structure orientée vers la collaboration			x			
	Engagement des employés				x		
	Expertises et compétences Web 2.0			x			
	Proximité client						
	Leadership formel vs Informel			x			
<b>Organisationnel</b>	Vision et stratégies		x				
	Structures et mécanismes de Gouvernance			x			
	Processus et workflows		x				
	Politiques et encadrement			x			
	Agilité organisationnelle		x				
	Architecture de l'entreprise		x				
<b>Technologique</b>	Réactivité TI face aux besoins d'affaires			x			
	Plateformes et applications		x				
	Ecosystème (Infrastructure, interopérabilité)		x				
	Expertise TI et ouverture au web 2.0			x			
<b>Niveau de maturité :</b>		<b>Niveau pionnier</b>		<b>Niveau actif</b>		<b>Niveau stratégique</b>	

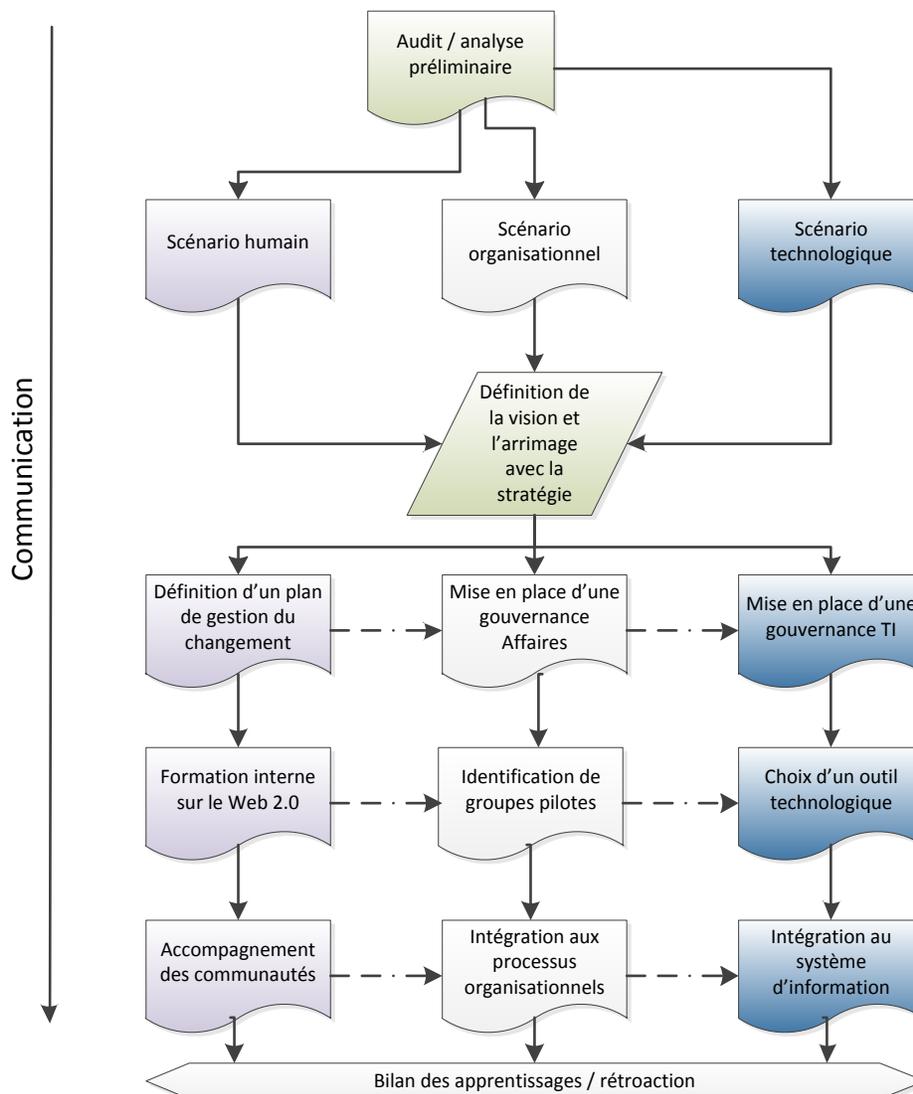
À titre d'exemple, l'entreprise présentée ci-dessus possède les caractéristiques de base d'une Entreprise 2.0 du point de vue de la culture, de l'engagement des employés et des compétences nécessaires à l'utilisation des plateformes de collaboration. De plus, l'organisation n'est pas orientée autour de quelques leaders, mais les décisions sont plutôt prises en concertation par des communautés d'experts (*communityship*). À la différence de bureaucraties institutionnalisées, les employés utilisent leurs réseaux informels internes afin de faciliter leurs activités professionnelles et l'atteinte de leurs résultats. Cette caractéristique est favorable à l'intégration des concepts d'Entreprise 2.0.

Toujours dans le même exemple, l'analyse, réalisée à l'aide de questionnaires scientifiques, d'études de l'existant organisationnel et technique ainsi que d'interviews, démontre que les volets organisationnels et techniques seront à prendre en compte au moment de l'implantation de stratégies de collaboration 2.0. Le plan de transformation à mettre en place devra ainsi mettre l'accent sur la vision et la stratégie d'intégration du 2.0, les plateformes et l'architecture de l'organisation qui constitue un défi pour le partage de connaissances de façon transversale.

Il est essentiel de comprendre ces trois axes afin d'anticiper le passage vers l'Entreprise 2.0. En fonction des résultats obtenus, il est possible que des chantiers internes doivent être lancés avant la transition vers le 2.0. Ces chantiers auront nécessairement une incidence sur les scénarios de mise en œuvre choisis.

## 6 – Scénarios de mise en œuvre

La transformation vers l'Entreprise 2.0 est un concept systémique. Les impacts de la prolifération des outils de collaboration et du développement des usages associés sont majeurs et touchent, comme on l'a vu au chapitre précédent, de multiples facettes de l'organisation. En conséquence, les scénarios de mise en œuvre doivent être réfléchis en amont, prendre en compte les différents éléments organisationnels, mais également leurs liens entre eux. L'approche ci-après est une proposition d'étapes pour la transformation vers l'Entreprise 2.0. Chaque contexte est évidemment différent et il n'existe pas une seule façon de réaliser ces chantiers. Nous proposons donc ici quelques étapes qui semblent essentielles et qui devront être adaptées au niveau de maturité de l'organisation ainsi qu'à ses spécificités.



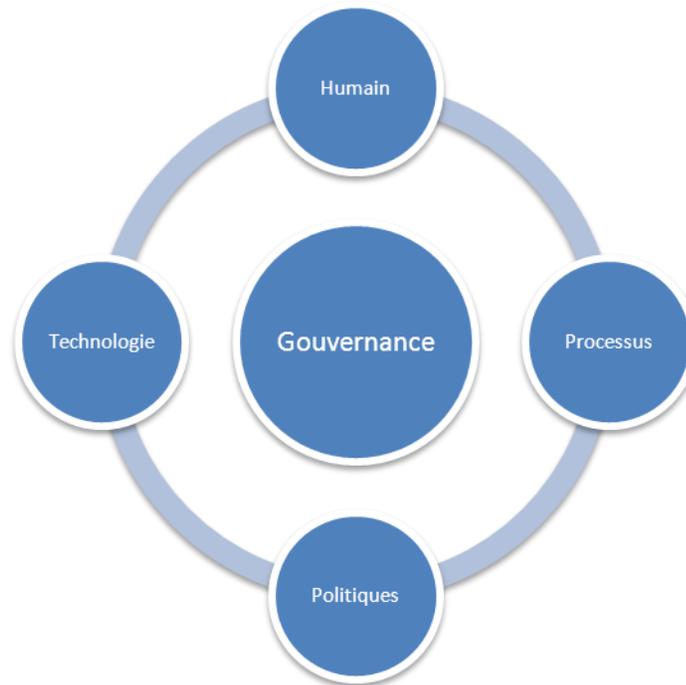
Les étapes présentées dans le graphique précédent sont généralement essentielles dans un projet d'implantation 2.0. Évidemment, les scénarios d'implantation doivent être basés sur une analyse préliminaire (i.e. modèle de maturité) et prendre en compte la réalité de l'organisation. Des activités supplémentaires, notamment la réalisation de balisages externes afin d'apprendre de projets similaires lancés par d'autres organisations ou l'étude de la documentation disponible, peuvent être d'une grande aide dans la définition d'un projet 2.0. Également, les gestionnaires de projet étant souvent surchargés, l'accompagnement d'une firme externe spécialisée dans le domaine peut faciliter les démarches et permettre de meilleurs résultats. Dans les scénarios évoqués, on retrouve beaucoup d'éléments de gouvernance. L'Entreprise 2.0 ayant des impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation, des stratégies et mécanismes de coordination doivent être mis en place afin d'assurer une valorisation des projets de transformation.

# 7 – Stratégies et gouvernance

---

## 7.1 – La gouvernance

La gouvernance est la capacité d'une organisation à contrôler et réguler son propre fonctionnement. Pour ce faire, elle repose sur quatre grands piliers : l'humain, les politiques, la technologie et les processus. Ces derniers permettent de planifier, organiser, diriger et contrôler la manière dont une organisation remplit ses exigences d'affaires.

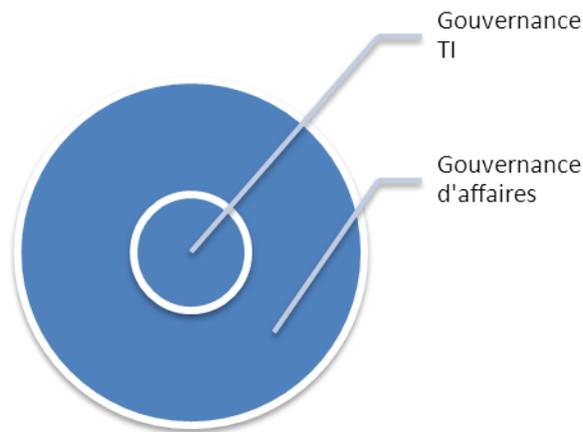


- **Humain** – Définition des rôles et des responsabilités, des plans d'adoption et de la communication.
- **Politiques** – Compréhension des principes directeurs, des points de contrôle et des agents influents permettant d'encadrer les parties prenantes.
- **Processus** – Adéquation entre les façons de faire actuelles et les façons de faire émergentes de l'Entreprise 2.0.
- **Technologie** – Compréhension des usages, fonctionnalités et des outils pour répondre aux objectifs d'affaires.

Enfin, un bon cadre de gouvernance met en avant, pour chacun des quatre piliers de la gouvernance (humain, politiques, processus et technologie), les éléments liés à la valeur, aux risques et aux actions. Un exemple de cadre est présenté à la section 7.4.

## 7.2 – La gouvernance d'affaires et TI

La documentation distingue deux grands types de gouvernance : d'affaires et TI. Le premier type fait référence à la capacité d'une organisation à contrôler et réguler son propre fonctionnement sur les aspects humain, politique et processus. Le second type fait référence aux mécanismes de gestion mis en place spécifiquement pour l'atteinte d'objectifs d'affaires liés aux systèmes d'information. La gouvernance TI concerne donc à la fois les aspects humain, politique et processus, mais également l'aspect technologie. De par la nature des objectifs auxquels elle répond, cette dernière est intrinsèquement comprise dans la gouvernance d'affaires.



Dans une approche « 2.0 », les deux gouvernances – d'affaires et TI – sont implicitement liées puisqu'elles traitent à la fois des comportements à adopter, des règles d'utilisation et des enjeux technologiques liés aux systèmes d'information.

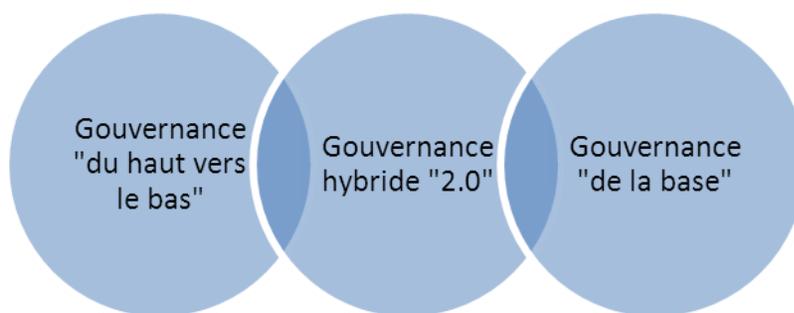
## 7.3 – La gouvernance « 2.0 »

Deux grands principes de gouvernance « 2.0 » coexistent : la gouvernance « de la base » et « du haut vers le bas ». Le premier mode de gouvernance reproduit les usages et les comportements du Web 2.0 : ce sont les collaborateurs qui, naturellement, au gré des apports et contributions, structurent et organisent les idées, puis gouvernent les projets. La prise de décision est donc effectuée collectivement par les collaborateurs et s'impose graduellement vers la haute direction. Les décisions sont prises en communauté et les utilisateurs s'autocensurent. Cette approche permet une meilleure adoption par les employés et obtient généralement des résultats tangibles plus rapidement, car plus adaptés aux différents besoins métiers. Ce type de gouvernance fonctionne généralement bien dans les petites organisations ou les équipes autogérées, où la latitude décisionnelle des membres est assez large et où l'ambiance est collégiale.

Le deuxième mode de gouvernance, quant à lui, répond au modèle de l'entreprise traditionnelle où l'approche est fortement structurée et la définition du périmètre, des rôles, des missions et des objectifs est claire et imposée.

La prise de décision se fait par la haute direction – ou par le comité de gouvernance – et s’impose vers le bas de la hiérarchie. Cette approche est très rigoureuse et fortement documentée, elle permet une meilleure évaluation des risques et des bénéfices ainsi qu’une meilleure diffusion des bonnes pratiques internes. Compte tenu de l’importance stratégique et des impacts transformationnels d’une initiative « 2.0 », cette approche permet d’obtenir des règles claires, efficaces et bien arrimées à la fois à la gouvernance d’affaires et TI. Ce type de gouvernance fonctionne généralement bien dans les grandes organisations où les rôles et responsabilités sont clairement définis et où le processus décisionnel s’effectue de haut en bas.

Face à ce paradigme de gouvernance, plusieurs auteurs recommandent une approche hybride comprenant le meilleur des deux principes. Cette dernière se veut à la fois centraliste, tout en étant décentralisée. En d’autres mots, elle est encadrante, mais elle demeure souple ; elle fixe des normes et des standards, mais elle laisse place à la créativité ; elle mesure des résultats, des degrés d’usage, des retours sur investissement, mais elle laisse place à l’intangible et accorde de la valeur aux idées collectives.



Un exemple de gouvernance hybride – ou « 2.0 » – est la gouvernance de l’encyclopédie en ligne Wikipédia. L’adhésion des membres à la communauté et leur vision partagée à l’égard des valeurs de Wikipédia sont en effet à la base d’un phénomène d’auto-régulation des contenus et des comportements sur le site.

Ce type de gouvernance représente un facteur de succès à la mise en place et à la « saine » utilisation des outils Web 2.0, et ce, tant à l’interne qu’à l’externe des organisations.

## 7.4 – Un cadre de gouvernance « 2.0 »

Le cadre de gouvernance présentée ci-dessous s’inspire d’une approche hybride qui met en avant-plan les éléments liés à la valeur – l’évaluation et la maximalisation des bénéfices pour l’ensemble des parties prenantes ; les éléments liés aux risques – modalités de résolution des ambiguïtés, réduction des conflits d’information, etc. ; et les éléments liés aux actions – comment gérer les objectifs à court, moyen et long terme, comment assurer la sécurité des processus, etc. Ces éléments sont présentés en relation avec les quatre piliers de la gouvernance, soit l’humain, les politiques, les processus et la technologie.

TABLEAU 6 : CADRE DE GOUVERNANCE « 2.0 »

	Valeurs	Risques	Actions
<b>Humain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attirer et retenir les meilleurs talents</li> <li>▪ Améliorer la capacité d'innovation des équipes</li> <li>▪ Augmenter la collaboration entre les membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non-adoption des usages « 2.0 »</li> <li>▪ Impact sur la culture interne</li> <li>▪ Résistance au changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permettre le travail des collaborateurs</li> </ul>
<b>Politiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmenter la flexibilité des normes</li> <li>▪ Améliorer la capacité de réaction aux changements de l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fuite d'information à l'externe</li> <li>▪ Effet de réputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planifier et organiser</li> <li>▪ Assurer l'atteinte des objectifs fixés</li> </ul>
<b>Processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Améliorer l'efficacité</li> <li>▪ Gagner en productivité</li> <li>▪ Réduire la complexité administrative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contenus non approuvés</li> <li>▪ Perte d'information</li> <li>▪ Impact sur la productivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communiquer, former, promouvoir les bonnes pratiques</li> <li>▪ Mettre en place des mécanismes d'apprentissage</li> </ul>
<b>Technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduire les coûts TI</li> <li>▪ Réduire la complexité de l'architecture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perte d'information</li> <li>▪ Sécurité de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivre l'évolution des systèmes</li> <li>▪ Rendre disponibles des plateformes à la fois souples mais robustes</li> </ul>

## 7.5 – Quelques grandes étapes de la gouvernance « 2.0 »

La mise en œuvre de la gouvernance passe préalablement par six grandes étapes. Ces dernières permettent d'ériger les fondations de la démarche 2.0.

## **1- Identifier un porteur de projet et des commanditaires**

L'intégration des chefs au sein d'un comité de gouvernance permet de crédibiliser la démarche aux yeux des collaborateurs et d'assurer une certaine qualité des actions entreprises, qu'elles soient « de la base » ou « du haut vers le bas ».

Idéalement, les commanditaires sont des gestionnaires internes qui ont une certaine visibilité dans l'entreprise. Ils sont des dirigeants qui peuvent influencer les parties prenantes dans le développement des usages collaboratifs.

## **2- Identifier les parties prenantes et leurs intérêts**

La gouvernance de l'Entreprise 2.0 « implique un partage équitable des pouvoirs de décision et d'action en ce qui a trait à la mise en œuvre d'une stratégie Web d'entreprise, et ce, entre plusieurs acteurs importants, habituellement les Communications, les Ressources humaines, les TI et une ou plusieurs unités d'affaires<sup>26</sup> ». Une initiative 2.0 implique en effet plusieurs groupes différents. Afin de bien comprendre les préoccupations et les intérêts de ces groupes, il est recommandé de dresser une matrice d'analyse des parties prenantes, avec pour chacune les bénéfices, les attentes et les craintes.

## **3- Établir, par ordre de priorités, les résultats désirés**

Il est important d'établir, par ordre de priorités, les résultats désirés afin de tirer les meilleurs bénéfices de l'approche « 2.0 ». Ces résultats sont fortement liés aux indicateurs clés de performance et de succès de l'organisation sur le plan stratégique, managérial et opérationnel.

Ces indicateurs permettront également de définir les modalités de succès des projets de collaboration et des métriques ROI/ROC (« retour sur investissement » et « retour sur collaboration ») à privilégier au cours des analyses. Par exemple, une entreprise qui met en avant une approche « 2.0 » afin d'augmenter sa capacité d'innovation va certainement privilégier les résultats de stimulation de l'intelligence collective, avec des indicateurs de collaboration et des retours sur l'augmentation et la pertinence des idées nouvellement générées.

## **4- Déterminer les risques**

La documentation disponible définit un risque comme étant la probabilité d'occurrence de un ou plusieurs événements indésirables, soit un écart négatif par rapport à un objectif entraînant des conséquences importantes pour une entreprise. La gestion des risques permet donc de prévoir différentes mesures d'atténuation de la gravité de l'impact et de la probabilité d'occurrence de l'ensemble des risques prévisionnels d'un projet 2.0. Par exemple, un risque tel que la fuite d'information stratégique sur des réseaux externes

---

27. Claude Malaisson, spécialiste du Web2.0, <http://emergenceweb.com/blog/2010/08/entreprise-2-0-la-gouvernance-pour-vaincre-lincompetence/>.

peut être soulevé en amont avec certaines mesures d'atténuation, telle une procédure légale ou administrative.

## **5- Établir et communiquer les politiques**

Les politiques sont l'ensemble de règles inhérentes aux comportements et aux façons de faire dans l'entreprise. Ces règles définissent généralement les normes de confidentialité de l'information et d'utilisation du matériel de l'entreprise à des fins personnelles. Dans toute approche « 2.0 », il est important de mettre en place des politiques partagées sur la propriété des informations et la perméabilité de la frontière entre la vie professionnelle et personnelle des membres, surtout lorsque les processus participatifs et collaboratifs de l'entreprise incluent les fournisseurs et les clients.

Les politiques de l'Entreprise 2.0 couvrent généralement trois axes : la gestion, la communication et l'usage. Le premier fait référence aux processus de l'entreprise, le deuxième fait référence aux activités d'échange d'information sur les réseaux et le troisième fait référence aux comportements « 2.0 ».

## **6- Définir un partenariat entre les fonctions transversales et les lignes d'affaires**

Les lignes d'affaires, leurs gestionnaires et les employés qui les composent doivent être soutenus par des structures claires, flexibles et évolutives. D'un point de vue TI, par exemple, les plateformes proposées doivent être en adéquation avec les besoins réels sur le terrain. Pour ce faire, les services offerts doivent s'adapter au contexte changeant de l'organisation.

La fonction de communication, quant à elle, doit offrir une expertise sur les contenus et les supports utilisés dans des projets de collaboration. En faisant évoluer son rôle, la communication assure une cohérence des messages, informe sur les règles d'utilisation des médias sociaux internes et externes et fournit les règles, procédures et outils de suivi nécessaires au bon déroulement des projets 2.0.

Finalement, les Ressources humaines s'occupent de l'ensemble des aspects inhérents aux formations nécessaires au bon déroulement des projets de collaboration, des modes de valorisation du partage de l'information ainsi que des autres questions touchant le personnel.

## Conclusion et recommandations

---

Le passage à l'organisation 2.0, qu'il s'agisse d'une entreprise privée ou d'une organisation publique, apparaît ici comme un virage à entreprendre pour ouvrir l'entreprise au potentiel de l'intelligence collective en intégrant à la chaîne de valeur des modes de fonctionnement participatifs, collaboratifs et transparents. Plus que pour simplement saisir les possibilités des nouveaux modes de travail à l'ère du 2.0, les organisations devront impérativement lancer ces projets de transformation afin d'être en phase avec leurs employés, clients, usagers et fournisseurs.

Bien au-delà du seul aspect technologique, le Web 2.0 représente un virage progressif – et non une cassure définitive avec l'ancien modèle – vers de nouveaux paradigmes, de nouveaux modèles d'affaires et de nouveaux modes de relations entre l'entreprise et ses clients, que ceux-ci soient consommateurs ou citoyens. Les usages du Web 2.0 ne sont pas qu'externes, à l'interne ils peuvent se révéler de véritables catalyseurs de la collaboration entre employés et de l'enrichissement du savoir organisationnel.

Mais si ce passage s'avère bénéfique, voire même incontournable pour l'entreprise de demain, il n'est pas toujours aisé d'en saisir et d'en faire valoir toute la valeur face aux résistances internes à l'organisation. L'intangibilité des bénéfices apparaît en soi comme l'un des défis de ce passage, bien que des méthodes d'analyse (ROI) permettent de circonscrire les aspects plus tangibles de l'Entreprise 2.0 (réduction de coûts, efficacité du marketing, processus de développement de produits plus rapide, etc.).

Afin de bien vivre le changement occasionné par l'arrivée de ces usages collaboratifs et nouveaux modes de travail et d'assurer le sujet des projets, l'organisation doit bien se préparer. En anticipant les impacts, en gérant le changement et en choisissant les bonnes stratégies de déploiement, l'organisation pourra, une fois les éléments techniques pris en compte, assurer le succès de ses projets 2.0. Finalement, le défi culturel étant réel, c'est également en favorisant l'implication des employés dans la gestion même des projets qu'une transformation des usages internes pourra survenir.