

ENTREPRISE 2.0: LA TENTATION DE L'UTOPIE

LE 21 DÉCEMBRE 2010 CECIL DIJOUX

Fervent défenseur de l'Entreprise 2.0, Cecil Dijoux nous explique qu'il n'est pas impossible de convaincre un milieu plutôt rétif en France à changer ses habitudes. De l'angélisme pragmatique.



Parmi les activistes **Entreprise 2.0**, il y a deux familles : **les révolutionnaires et les évolutionnaires** [en].

Pour les premiers, il ne fait aucun doute que les plateformes collaboratives émergentes sont des **outils révolutionnaires** et que leur intégration au sein des entreprises va avoir des conséquences spectaculaires sur l'organisation de ces dernières.

Pour les seconds, ces outils doivent s'intégrer aux processus existants car, révolutionnaires ou pas, l'objectif de ces outils est d'apporter quelque chose de quantifiable à l'entreprise.

Les premiers ont parfois tendance à être transportés par une certaine ferveur pouvant devenir embarrassante, et sont parfois taxés par les seconds d'utopisme, d'angélisme ou de niaiserie.

#hypertextual se situe plutôt parmi les premiers et souhaite avec ce billet devenir raisonnable et exiger (ce que d'aucuns identifient à) l'impossible ...

Entreprise 2.0 vs les Bisounours

Ce billet est inspiré par deux articles. Le premier est la contribution (par ailleurs remarquable) de Vincent Berthelot au **livre blanc Entreprise 2.0** – le chapitre Relations sociales :

“

L'entreprise 2.0 est, on le sait, un peu victime d'une vision rose voire bisounours de l'entreprise, la vision d'une entreprise où tout le monde collabore, communique, travaille, innove pour une performance collective forcément meilleure.

”



Le microcosme 2.0 se plaint dans une forme d'angélisme fondé sur une sorte de "flower power management" qui aurait été de bon teint dans les années 70. Tout doit n'être qu'engagement volontaire, passion, démonstration, engouement. Le process c'est le vieux monde et c'est sale.



Il s'agit là de perspectives de consultants qui sont dans l'action, au plus près des directions d'entreprise pour les accompagner dans la mise en œuvre de ces nouveaux outils numériques au sein de leur organisation. Lorsque l'on sait combien **l'entreprise.fr** est **particulièrement conservatrice** et **rétive aux changements structurels**, on comprend combien il leur est nécessaire à tous les deux d'être extrêmement pragmatiques.

Rester crédible en délestant leurs discours de la guimauve marketing qui peut imbiber celui de consultants peu scrupuleux est une chose. Se débarrasser d'un revers de main des principes et de la culture implicite de ces outils en est une autre.

Start with the end in mind...

... nous invite **Stephen Covey** dans **7 Habits of highly successful people** [en]. Et *the end in mind* dans notre cas c'est le modèle Internet.

Avec **Wikipedia** et le logiciel libre, Internet a démontré à la plus grande échelle de collaboration de l'histoire humaine la formidable aptitude des plateformes collaboratives émergentes (blogs, wiki, forums, réseaux sociaux) à créer de la valeur à partir de flux d'information et à spontanément s'organiser pour coordonner des activités collaboratives à partir de multiples contributions dispersées et non hiérarchisées.

Gary Hamel (le **most influential business thinker** selon le *Wall Street Journal* [en] – pas exactement un repaire de vieux beatniks illuminés) dans son essai **The Future of management** [en] y voit là le modèle de l'entreprise de demain.

Toutes ces nouvelles plateformes numériques constituent **la boîte à outil du management du 21^e siècle** [en]. Dans leur double fond, elles importent une **culture** et des **principes depuis Internet au sein de l'entreprise** : conversation, agilité, simplicité, transparence et confiance plutôt que diffusion, bureaucratie, complexité, sécurité, et contrôle. Non pas que les secondes valeurs soient à proscrire mais elles ne déterminent plus le comportement par défaut : ce sont les premières qui le font.



Quels problèmes sommes nous en train de régler ?

Dans son article, Bertrand identifie l'angélisme du microcosme 2.0 comme motif principal au fait que rien n'a changé car selon Bertrand cet angélisme refuse de se confronter à la réalité de l'entreprise, la tuyauterie de son fonctionnement qu'il ramène pour grande part à ses

processus.

Contrairement à ce qu'avance Bertrand dans son article, je suis persuadé que les choses ont avancé cette année. Pour symbole : le **S Word** [en] n'est plus banni : on parle de plus en plus de **Social Software** [en] et de **Social Business** [en] surtout depuis la **dernière E20 conférence à Santa Clara** [en].

Par ailleurs je ne suis pas du tout persuadé que les processus soient solubles tels quels dans l'entreprise 2.0 mais c'est un vaste sujet traité dans **un autre billet** [en].

Cela ne veut pas dire que nous ne devons investir les yeux fermés dans des solutions de réseaux sociaux d'entreprise (RSE) sans réfléchir au retour qu'on en attend. Mais pour cela, il faut savoir quel est **le problème que l'on veut résoudre** [en] : là est de mon point de vue la réalité à laquelle se confronter. Il s'agit du point de départ et, accessoirement, d'un **excellent test de la validité de notre discours** [en].

Capter le savoir tacite, favoriser l'innovation, contribuer à la motivation et au sentiment d'appartenance des employés, raccourcir la *feedback loop* des clients ou des fournisseurs, limiter le nombre de réunions inutiles et chronophages, débarrasser les employés d'outils inappropriés et inutilisables imposés par la gouvernance SI, etc. : **ces problèmes ne manquent pas**.

Dans cette perspective, les RSE peuvent grandement contribuer à la productivité de l'organisation et à aider tout le monde à mieux faire son travail. Là où je rejoins Bertrand est qu'il est de la responsabilité du microcosme 2.0 de se confronter à cette réalité et de proposer des méthodes de mesure et de suivi de l'impact des outils au sein de l'organisation. À ce titre, son article dédié au ROI dans le **Livre Blanc Entreprise 2.0** est particulièrement éclairant.

La suspicion de l'Engagement



All organizations say routinely 'People are our greatest asset'. Yet few practise what they preach, let alone truly believe it. (Peter Drucker)



Au cœur de la pensée Entreprise 2.0 se trouve l'employé et la notion d'*engagement* (dans le sens d'implication).



Cette notion a beaucoup de mal

à passer dans notre culture où **l'entreprise est diabolisée** et le travail est vécu comme une corvée que l'on subit. Du coup on comprend mieux les réticences de Vincent ou Bertrand à adhérer à cette partie du logiciel 2.0 telle que décrite par **Ethan Yarbrough sur le blog AIIM** [en] par exemple.

Pourtant, il s'agit d'un élément essentiel. **Towers Perrin** a publié **les résultats d'un questionnaire mondial** [en] duquel il ressort que seulement 20% des employés sont impliqués dans leur travail et que, sur trois ans, l'évolution moyenne de la marge opérationnelle entre une entreprise avec des employés plutôt impliqués est de +3,74% lorsque celle d'une entreprise avec des employés moins impliqués est de -2%.

En d'autres termes : **libérez vos employés** [en] et les résultats de l'entreprise suivront.

Un exemple éclatant : **HCL** [en] (SSII) indienne de **Vineet Nayar** [en] qui révolutionne la culture de l'entreprise à son arrivée en 2005 avec un motto répété inlassablement : "Employee first, customers second." La raison : en s'accomplissant l'employé offre toute son potentiel et crée de la valeur pour le client. Pour des résultats remarquables et une entreprise élue meilleure employeur en Asie par Hewitt Associates.

Talk about the revolution

Les réseaux sociaux proposent une révolution sociale bien plus que technologique. Comme le dit **Clay Shirky** [en] :



Revolution doesn't happen when society adopt new technologies, it happens when society adopts new behaviors.



Il ne s'agit pas d'utopie : cela c'est produit sur Internet bien sûr mais aussi dans **de nombreuses entreprises** [en] : **Whole Foods Market** [en], **WLGore** [en], **Google**, **FAVI** [en] ou **Lippi** (en France), **HCL de Vineet Nayar** (en Inde) [en] ou **Semco de Ricardo Semler** (Brésil) [en].

L'objectif n'est pas de transformer l'entreprise en un monde de Bisounours un peu tarte mais de donner aux travailleurs de la connaissance des outils et des méthodes de travail qui leur permettent de mieux travailler et de faire davantage sens de leur contribution pour être plus productifs individuellement et collectivement. Des employés plus concernés dans une organisation qui fonctionne de façon plus fluide pour mieux servir ses clients et générer plus de revenus : *the end in mind* de tout projet 2.0.

—

Billet initialement publié sur [#hypertextual](#)

Image CC Flickr [Airín](#), [_Tophee_](#) et [Zeptonn](#)

ALEXIS MONS

le 21 décembre 2010 - 9:44 • SIGNALER UN ABUS - PERMALINK



Je ne sais pas trop quoi penser de votre billet au final. Je ne crois pas que nous sommes dans une querelle des anciens et des modernes, des pragmatiques versus les idéalistes. Je crois que tout le monde a compris que les outils n'ont pas d'idées et que l'entreprise n'est pas le web, comme l'avais fort justement dit Dion Hinchliffe.

Déjà, je considère que Entreprise 2.0 est un buzzword usé sinon mort, qui a caractérisé une première phase d'expérimentation et d'observations. Ça, c'est fini. Il ne manque pas de retours d'expériences et au stade où le Gartner a un cadran spéciale, que les RSE sont un marché, je considère que l'on est sur la voie de la maturité.

Le problème, tous ceux qui y ont mis les mains le savent, c'est que ce n'est pas fonctionnel, c'est de l'humain, de la culture, que ce n'est donc pas sur étagère et que c'est lent.

Pour ma part, je crois sincèrement que nous sommes face à un saut productiviste majeur. Et qui dit saut, dit rupture, d'une façon ou d'une autre.

Je pense qu'on se perd à chercher du ROI sur une problématique très au fond et très structurante. Je ne dis pas que le ROI n'est pas sain, je dis que le ROI, seul, enferme dans du tactique et de la mousse, alors qu'il faut regarder l'impact sur les indicateurs macros et naturels de l'entreprise. Accessoirement, on oublie beaucoup le client, qui est au centre, comme chacun le sait, dans beaucoup de modèles.

Tout cela mériterait un commentaire plus long que votre billet, mais je vais conclure. J'aime bien les "projets pâquerettes", les démonstrateurs localisés qui tentent de démontrer de la valeur sous la lame de la tondeuse. Pour autant, l'expérimentation, c'est bien avec un plan de sortie.

La question que vous posez, en fait, c'est comment adresser les hautes sphères dirigeantes, les convaincre qu'elles ont un bouton vert sous le doigt qui va les propulser dans l'économie de la connaissance et des gens (dont vous et moi) pour le faire.

A ce stade, je pense qu'on ne parle pas assez aux bonnes personnes et qu'on a des progrès à faire. On ne réussira qu'en parlant leur langage.

Pour le reste, OUI, on a de sérieux problèmes avec la culture d'entreprise, en France. Et feu l'Enterprise 2 et les RSE le révèlent chaque jour. C'est plus lent et plus compliqué. C'est un vrai sujet.

Restons quand même positif, les choses avancent, lentement mais sûrement. On a le droit d'être impatient.

VOUS AIMEZ



0

VOUS N'AIMEZ PAS



0

LUI RÉPONDRE

CHARLOTTE

le 21 décembre 2010 - 16:34 • SIGNALER UN ABUS - PERMALINK



Je ne suis pas sûre de comprendre le point sur les process. Il est clair que la base de l'entreprise 2.0 ne peut se faire que grâce à la confrontation avec un principe de réalité. Mais celui-ci va plus loin que le simple diagnostic de base : l'implantation et l'animation en continu de ces démarches supposent une confrontation constante à la réalité de l'entreprise. Sa culture et ses process sont en retour modifiés dans un environnement d'entreprise 2.0 mais il s'agit à mon sens de deux choses qui se nourrissent mutuellement.

Par ailleurs, en tant que community manager pour IBM Lotus, je vois toutes les études produites par IBM sur le sujet. Ils ont notamment interrogé des dirigeants du monde entier cette année sur la question des nouvelles façons de travailler. Ce qui ressort de cette étude, c'est une prise de conscience globale du fait que la performance d'une entreprise est liée à 3 facteurs : le dynamisme, la collaboration et l'intégration (accès permanent à l'information, quels que soient les silos organisationnels).

Bien sûr, on est dans du déclaratif et confrontés à ce même principe de réalité, les dirigeants sont parfois plus difficiles à convaincre. Mais cela montre toutefois que les choses évoluent.

VOUS AIMEZ



0

VOUS N'AIMEZ PAS



0

LUI RÉPONDRE

DUPOND

le 22 décembre 2010 - 8:25 • SIGNALER UN ABUS - PERMALINK



bonjour

vous vous casser bien la tête juse pour parler d exploitation de l homme par l homme iouppyy

VOUS AIMEZ



0

VOUS N'AIMEZ PAS



0

LUI RÉPONDRE

JEANMARC

le 22 décembre 2010 - 14:40 • SIGNALER UN ABUS - PERMALINK



Le capitalisme qui continue, l'exploitation qui empire et on nous "parle de révolution" ?

VOUS AIMEZ



0

VOUS N'AIMEZ PAS



0

LUI RÉPONDRE

GAGANAUSAURE

le 24 décembre 2010 - 10:17 • SIGNALER UN ABUS - PERMALINK



ça jargonne, ça jargonne !

Cet article est très révélateur d'un "état d'esprit" qui, pour les français vient d'ailleurs : Tous les renvois sont en anglais et, quand il s'agit de réfléchir se sont les titres qui sont en anglais : "Start with the end in mind" – "Talk about the revolution"

Pour changer les mentalités ne faut-il pas commencer par parler une langue compréhensible c'est à dire utiliser un référentiel culturel intrinsèque et non chercher à plaquer de force un référentiel (américain) aussi intéressant soit-il.

Il y a un énorme travail de traduction puis de transposition à faire par ceux qui sont convaincu que c'est de l'intérêt, ici des français, de le faire.

Comment s'étonner du peu d'engagement des salariés quand ils ont le sentiments d'être

pris pour des imbéciles ?

Comment s'étonner que le travail soit perçu comme une corvée dès lors qu'il ne permet pas de vivre décemment ?

c'est à dire selon un modèle vendu par les entreprises dans lesquelles les gens travaillent ?

VOUS AIMEZ



0

VOUS N'AIMEZ PAS



0

LUI RÉPONDRE

DUPOND

le 24 décembre 2010 - 10:38 • SIGNALER UN ABUS - PERMALINK



bonjour

38 ans d usine derriere moi et je cherche encore ou j ai trouver du plaisir a bosser par contre a rien foutre depuis 2000 quel pied golf et promenade

sa c du boulot agreable

VOUS AIMEZ



0

VOUS N'AIMEZ PAS



0

LUI RÉPONDRE

ANTHONY PONCIER

le 5 janvier 2011 - 13:36 • SIGNALER UN ABUS - PERMALINK



Sur le côté bisounours, vous pouvez aller voir aussi : L'entreprise 2.0 : bienvenue chez les Bisounours ? <http://tinyurl.com/yfxu634>

VOUS AIMEZ



0

VOUS N'AIMEZ PAS



0

LUI RÉPONDRE

1 ping

Qu'est ce qu'une entreprise 2.0 fin 2010 ? | Jamespot le blog le 29 décembre 2010 - 18:08

[...] 2.0. De la vision que d'aucun qualifiant de Bisounours. Vincent Berthelot l'a dénoncé sur Owni en affirmant que « L'entreprise 2.0 est, on le sait, un peu victime d'une vision rose voire [...] »