



Une solution 2.0 seule ne change pas la culture ou les modes de travail : ce qui n'existe pas dans le réel n'existe pas dans le virtuel."

Olivier Zara

L'entreprise 2.0, mythe ou réalité ?

Après les médias traditionnels et sociaux, le Web 2.0 va-t-il conquérir le monde de l'entreprise ? Pas si simple !
Les explications d'Olivier Zara, auteur, blogueur et consultant expert en management et stratégies médias sociaux.

Comment définir le Web 2.0 ?
Olivier Zara : Les spécialistes du marketing ont tendance à en faire une nouvelle version, plus moderne, du Web 1.0, comme il existe des versions successives de logiciels. Cela brouille la définition du Web 2.0, qui est un concept de communication à part entière, reposant sur une logique différente du Web 1.0. Avec ce dernier, un seul émetteur envoie des informations à plusieurs destinataires, à travers un message électronique ou un article publié sur un intranet (logique «one to many»). Le Web 2.0, lui, est fondé sur le «many to many», qu'illustre parfaitement le forum de discussions. Plusieurs personnes dialoguent entre elles pour produire un contenu. On bascule d'une logique informative à une logique de co-construction et de co-création, et donc d'intelligence collective.

Le Web 2.0 est-il né avec le XXI^e siècle ?

O. Z. : Non, il est présent dans l'ADN du Web depuis sa naissance, au même titre que le 1.0. N'oublions pas qu'Internet a été inventé par et pour la communauté des chercheurs, qui souhaitaient non seulement échanger mais aussi progresser dans leur travail

en produisant, ensemble, de nouvelles informations. Toutefois, au départ, les technologies ne permettaient pas des usages 2.0 à grande échelle. Au début du XXI^e siècle, tout a changé avec l'apparition de techniques d'application Internet riches, plus souples et plus ergonomiques. Quant à l'expression Web 2.0, elle a été utilisée pour la première fois en 2003 par l'Américain Dale Dougherty, qui travaillait dans une maison d'édition spécialisée dans l'informatique. Dès 2007, elle est devenue un terme générique.

Et par extension, qu'est-ce qu'une entreprise 2.0 ?

O. Z. : C'est une entreprise qui intègre les technologies 2.0 dans son organisation et son mode de fonctionnement. De fait, il ne suffit pas de mettre ...

La mini-bio d'Olivier Zara

Depuis 2001 consultant en management et stratégies médias sociaux pour les entreprises de la PME jusqu'au grand groupe, Olivier Zara a écrit quatre livres et publie également en ligne, en particulier sur son blog dédié au management de l'intelligence collective : <http://www.blog.axiopole.info/>

Le 2.0 ?
Je m'y mets dès
demain, promis !



→ ouverture

en place des outils Web 2.0 et d'inviter ses salariés à les utiliser pour devenir une entreprise 2.0 ! D'ailleurs, le plus souvent, passé l'euphorie des premiers mois, on s'aperçoit qu'un budget conséquent a été investi dans des solutions informatiques laissées ensuite à l'abandon... Car la technologie n'est qu'un support de l'intelligence collective et non un moyen de l'obtenir ! Or, s'appuyer sur l'intelligence collective ne va pas de soi dans des entreprises hiérarchiques. La culture du 2.0, contrairement à celle du 1.0, est à l'opposé de la culture d'entreprise classique. Le Web 2.0 porte des valeurs dont personne ne conteste les bienfaits pour une organisation. Depuis toujours, il y a consensus autour de l'idée que l'union fait la force et que l'intelligence collective permet d'avancer. Mais une organisation, si elle veut fonctionner, a besoin d'ordre. L'ordre garantit qu'une décision prise est bien exécutée, que le système fonctionne au quotidien, permet de produire et de vendre. Et avec le 2.0, nous sommes plutôt dans le chaos ! D'où la méfiance des entreprises en Occident, qui pensent impossible de faire coexister deux univers antinomiques. Résultat : elles tiennent le chaos à l'écart et s'équipent en vain d'outils 2.0...

Mais peut-on justement faire coexister ordre et chaos dans une organisation ?

O. Z. : Oui, à condition d'admettre que cette coexistence est possible. Il ne faut pas confondre intelligence collective et décision collective. L'objectif doit être d'éclairer la décision solitaire du responsable hiérarchique par l'intelligence collective. Cela étant, il faut aussi être conscient du paradoxe avec lequel composer : l'ordre est le moteur de l'action, le chaos, le moteur de l'agilité. Ils sont à l'opposé l'un de l'autre mais chacun a son utilité. Et une entreprise a besoin des deux, en particulier dans le contexte actuel marqué par la crise et les transformations rapides.

L'enjeu pour elle sera donc de faire évoluer sa culture, ses compétences managériales, ses modes et processus de travail pour favoriser le développement, en son sein, de l'intelligence collective, sans remettre en cause l'ordre interne. Elle deviendra ce que j'appelle



Moi ?

Je pense déjà au 3.0 chez MMA !

“

Pour passer à l'ère du 2.0, l'entreprise doit être capable de manager le paradoxe.”



une entreprise «intelligente», qui organise des espaces et des temps 2.0 autour de l'entreprise 1.0.

Concrètement, comment cela peut-il se traduire ?

O. Z. : Par exemple, par l'instauration de réunions de réflexion collective sur le même principe que les boîtes à idées, où tout le monde est convié autour de la table pour traiter d'un sujet, selon une logique de «page blanche». L'important est d'abolir la hiérarchie, le temps d'une réunion, afin que tous, du stagiaire au cadre supérieur, puissent s'exprimer dans une logique de co-construction. Au Japon, dans ce genre d'exercice, le plus haut placé dans la hiérarchie parle en dernier... Le défi, aujourd'hui, consiste à acquérir cette nouvelle compétence à la fois individuelle et collective : savoir réfléchir ensemble. Une chose est certaine, l'entreprise intelligente devra en finir avec l'entretien annuel d'évaluation traditionnel, fondé sur la seule atteinte des objectifs individuels : il faudra aussi évaluer la contribution du salarié au collectif. Un autre défi !

Vous voulez en savoir plus ?

en lisant /
Le management de l'intelligence collective, vers une nouvelle gouvernance, d'Olivier Zara, FyP Éditions, 2008.

en surfant /
Sur <http://www.boostzone.fr>, le site de l'institut de recherche Boostzone, spécialisé dans l'entreprise 2.0.