

Entreprise 2.0 : des plateformes collaboratives pour nourrir la connaissance, l'innovation et la productivité.

Source <http://ceciil.wordpress.com>

L'objectif est de faire apparaître un certain nombre de problèmes rencontrés dans les entreprises du savoir aujourd'hui : la gestion non seulement de la connaissance mais aussi de l'innovation et de la productivité.

Dans un premier temps pour les identifier clairement, chiffres de cabinets de consulting à l'appui. Dans un second en montrant comment les plateformes collaboratives et l'approche Entreprise 2.0 peuvent permettre d'adresser ces problèmes. Et aussi d'exploiter des gisements d'innovation et de productivité pour donner des avantages compétitifs à l'entreprise en fluidifiant la communication et en suscitant un investissement spontané et plus important chez les collaborateurs.

Je n'ai jamais été trop convaincu par le matériel disponible sur le sujet. Trop de buzzwords, trop flashy, attributs qui ont souvent un effet rédhibitoire chez les décideurs. Ces derniers relient ainsi la mouvance entreprise 2.0 à la frénésie Internet de la fin du siècle dernier, et se rappellent combien cette histoire leur a coûté cher en consulting souvent fumeux. D'où la section vaporware.

Par ailleurs, à mon sens, ces présentations prennent le problème à l'envers : lister des solutions techniques (fonctionnalités des plateformes collaboratives) plutôt qu'identifier clairement le problème. Et comme le rappelle Paul Graham, *If you want to innovate, start with a problem, not a solution.*

Pour convaincre le management et l'inciter à mettre en oeuvre une stratégie 2.0, ma conviction est qu'il faut dans un premier temps les sensibiliser aux problèmes de la gestion de la connaissance en entreprise aujourd'hui avant de leur montrer en quoi les solutions Entreprises 2.0 sont appropriées.

J'ai déjà posté une version anglaise. Celle-ci est la traduction à l'identique. Avec un slide supplémentaire (slide 53) pour décrire le contexte spécifique français qui rend l'adoption de cette approche encore plus problématique chez-nous.fr.

L'Entreprise 2.0 expliquée à nos managers en 10 principes

Un des malentendus les plus fréquents lorsque l'on parle de l'Entreprise 2.0 à nos managers, c'est leur propension à réduire cette conception à une seule panoplie d'outils collaboratifs, « ouaibdeuzéro » (guillemets avec les doigts). Nous pouvons en sourire, mais si nous obtenons ce genre de réponse c'est probablement parce que nous manquons de pédagogie.

Ainsi dans la présentation Entreprise 2.0 slidesharée je me suis rendu compte que je ne consacrais qu'un seul slide à ces changements sous-jacents.

Ce n'est pas ainsi que nous sensibiliserons les managers au fait que dans le double fond de nos boîtes à outils collaboratifs, nous importons depuis internet une culture des usages électroniques

qui va profondément modifier notre rapport à l'organisation. Et que ces modifications impliquent des changements importants dans les principes de management.

1 - Conversation (plutôt que Diffusion)

Tout comme les media traditionnels ont conditionné l'audience à n'être que des consommateurs passifs, de messages commerciaux puis de produits, l'organisation traditionnelle de l'entreprise a conditionné les employés à être des exécutants obséquieux d'ordre de travail disséminés de manière bureaucratique. Les deux sont des formes de diffusion : la minorité dictant les actions à la masse. La mentalité de diffusion n'est certainement pas morte. Elle est juste devenue suicidaire. (Christopher Locke - Cluetrain Manifesto)

Internet invite à la participation. Ce support d'une conversation ouverte et sans préjugés a conditionné de manière irrévocable non seulement notre culture électronique mais aussi, nos relations sociales.

Il va ainsi devenir de plus en plus délicat pour nos managers de nous faire accepter une communication unidirectionnelle (top down) lorsque dans notre vie connectée de tous les jours, cette communication est bi-directionnelle. Contenir la latitude de notre communication à une séance de 5 mns de questions /réponses au terme des grand-messes des présentations des dirigeants va vite devenir inconfortable.

2 - Bottom up (plutôt que Top Down)

Il en va de même au niveau des choix technologiques sur lesquels on va s'appuyer pour développer de nouvelles applications. Comme le souligne Tim Bray : les décisions clefs sur les technologies sont maintenant prises par les développeurs et non plus par les dirigeants au détour d'un parcours de golf.

Nous retrouvons ici une tendance analogue à celle de la contribution des ouvriers de Toyota sur les chaînes de montage. Toyota (entreprise exemplaire pour son innovation au niveau des processus) où la contribution des employés à l'innovation au sein de l'entreprise est permanente :

« The average Toyota employee contributes more than 100 improvement ideas each year. That quickly adds up to millions of ideas. Certainly most of them are incremental ideas; in fact, most of them probably are not even new ideas. But while the actual ideas are important, even more important is the culture in which this spirit is nurtured".

Il ne s'agit pas seulement d'innovation, mais aussi de reconnaissance, de gratification et d'investissement dans son travail. De management, quoi.

3 - Réputation (plutôt que Hiérarchie)

Un autre aspect fondamental dans la culture participative importée d'internet est la notion de Réputation. Dans l'entreprise 1.0 c'est le niveau hiérarchique et l'intitulé de poste qui incarnent le statut du collaborateur au sein de l'entreprise. Cette notion est remplacée dans la culture internet par la réputation i.e. l'évaluation quantifiée de la contribution de l'individu par ses pairs.

Cela élargit considérablement le référentiel d'évaluation des compétences : de l'entreprise à internet. Et cela signifie que la réputation construite par un collaborateur sur l'intranet et

internet devra être prise en compte d'une manière ou d'une autre au sein de l'entreprise. Inversement, une compétence construite et validée par un intitulé de poste au sein de l'entreprise ne trouvera pas nécessairement de légitimité auprès des collaborateurs si cette compétence n'est pas saluée par une réputation significative sur l'intranet/internet.

3- Emergence (plutôt que Structure)

Il s'agit d'un constat insurpassable : le Web fonctionne. Le Web s'est construit sans structure prédéterminée. Des solutions inattendues ont naturellement émergées et ont été massivement adoptées : on appelle aussi cela la sérendipité.

Ainsi l'hyper-textualité a naturellement nourrit la pertinence de Google et a ainsi contribué à classifier le web. Personne n'a écrit dans le guide d'utilisation du web qu'il fallait faire des liens sur d'autres pages.

4- Folksonomie (plutôt que Taxonomie)

Et la folksonomie a naturellement pris le pas sur la taxinomie pour classifier l'océan d'informations disponibles sur le web. A savoir, selon Wikipedia, un système de classification collaborative décentralisée spontanée, basée sur une indexation effectuée par des non spécialistes plutôt qu'une classification rigoureuse et structurée.

L'avantage considérable de la folksonomie est que l'information est classée selon son contenu, avec des libellés (tags) que l'on choisit soi même. Et non pas, comme avec la taxinomie, selon l'endroit où la donnée est rangée. Ce qui a deux avantages : a) on retrouve plus facilement les données et b) sur des applications collaboratives on trouve rapidement grâce à ces tags des personnes avec qui on partage des affinités thématiques.

Si on y réfléchit 2 secondes, on se rappelle que lorsque l'on range l'information, c'est dans l'unique but de la retrouver. Pas dans celui de construire une arborescence logique et harmonieuse.

5- Agilité (plutôt que Bureaucratie)

De la même manière qu'une gestion de projet agile (priviliégiant la transparence, la simplicité, le contact, le management visuel, la simplicité des organisations et la confiance) permettra d'absorber les changements inévitables du cahier des charges sur la durée d'un projet, l'entreprise 2.0 aura une organisation agile qui lui permettra d'absorber l'émergence de nouveaux outils, usages et relations. Pour, entre autres choses, offrir les conditions qui laissent advenir la totipotence et ainsi favoriser l'innovation (Michel Serres).

L'agilité répond aussi à ces demandes fortes de la culture connectée, à savoir le pragmatisme radical (pour citer Alexandre Bard) et cette obsession du Getting Things Done. Productivité plutôt que processus, rapidité d'exécution plutôt que lenteur bureaucratique, releases fréquentes etc ...

6 -Transparence (plutôt que Sécurité)

Avant toute chose il convient de circonscrire la transparence. Celle-ci ne s'applique bien évidemment pas aux informations sensibles et authentiquement confidentielles. Mais à toutes les autres.

En discutant avec des managers on s'aperçoit que la crainte principale suscitée par la transparence est celle de laisser transparaître la faillibilité de leurs équipes et d'eux mêmes. Alors que ces erreurs/problèmes éventuels, assumées en toute honnêteté dans un contexte de confiance et adressées rapidement, contribuent à donner un visage humain et à créer des liens sincères entre les équipes.

A l'opposé, la tentation sécuritaire consistant à compartimenter le savoir de l'entreprise en silos et à élaborer des algorithmes complexes de règles de droits d'accès ne contribuent qu'à ajouter des forces de frictions rédhibitoires à la diffusion de la connaissance, à cultiver un sentiment de paranoïa et à démoraliser les troupes.

7- Réseaux entrelacés (plutôt que Silos Hermétiques)

La transparence concerne bien évidemment le partage d'information de manière verticale mais aussi, et surtout, transversale. Cette communication nourrit alors l'efficacité en s'assurant que les employés de la connaissance travaillent en pleine connaissance des priorités et stratégie de l'entreprise. De plus, elle innove aussi l'innovation grâce à l'utilisation des weak ties de Granovetter (cf présentation Entreprise 2.0 - slide 25).

Par ailleurs, en élargissant le périmètre de connaissance des collaborateurs sur les activités de l'entreprise, on leur permet de se réapproprier le sens de leur contribution professionnelle en donnant une meilleure visibilité sur la finalité de cette contribution.

8- Simplicité (plutôt que Complexité)

"Agile is focussed on driving towards simplicity rather than creating systems that manage complexity (Mike Cottmeyer et V. Lee Henson The Agile business Analyst)"

La simplicité est au cœur des principes agiles. Et l'organisation agile est une composante primordiale d'une approche 2.0. Il sera donc nécessaire de ne pas se laisser séduire par le charme mystérieux et intellectuellement stimulant des solutions / organisations / processus complexes et de tendre vers la simplicité dans la mise en œuvre des réseaux sociaux dans l'entreprise.

9 - Technologies orientées utilisateur (plutôt que Gouvernance SI)

Une des caractéristiques principales identifiées par Andrew McAfee dans sa présentation sur l'entreprise 2.0 est la notion d'outils simples et faciles d'accès. La facilité d'utilisation et l'usabilité sont ainsi devenues des critères de qualité essentiels à l'aune desquels on juge une application. L'immense différence entre les applications internet (Facebook etc ...) et intranet : la part de budget consacré au design et à l'ergonomie : environ 10 fois plus sur les applications internet.

De fait, il va devenir de plus en plus difficile d'imposer à des utilisateurs de Twitter ou Facebook des outils anti-ergonomiques, inutilisables et lents pour la simple et bonne raison qu'ils ne sont ni agréables à utiliser ni productifs.

10- Confiance (plutôt que Contrôle)

Il s'agit du principe essentiel car c'est celui qui conditionne tous les autres.

Sans confiance il ne peut y avoir de transparence dans l'information. Il ne peut y avoir de structure suffisamment plastique pour laisser advenir l'émergence. Il ne peut y avoir de porte ouverte à la communication bottom-up.

Sans confiance le management ne s'affirmera que dans la mise en place de processus complexes pour circonscrire le champ de responsabilités des employés de la connaissance. Sans confiance il ne sera pas possible de mettre en place une organisation agile, rapide (cf Speed of Trust de Stephen Convey Jr) et productive.

Sans confiance, le management ne pourra se résigner à délaissier la tentation rassurante du contrôle. Et n'apparaîtra jamais l'espace nécessaire à la mise en œuvre efficace d'outils collaboratifs.

Management 2.0

<h2>Management agile</h2> <p>Principe : Je teste, tu contrôles et on inverse les rôles régulièrement. > L'évaluation est bilatérale et permanente; cycle d'évaluation court > On incrémente au fur et à mesure</p> <h2>Trust</h2> <p>Il y a plus cultivé, plus expert que soi > ce n'est pas parce que l'on est chef que l'on est expert. C'est même souvent pas le cas, donc on fait confiance à nos experts, on les a recruté pour ça</p> <h2>Management is conversation</h2> <p>On passe beaucoup de temps à parler des aspirations, des projets. On pratique une écoute active quotidienne, spontanée</p> <h2>Environment is everything</h2> <p>On s'assure de fournir le meilleur équipement, les meilleurs bureaux pour nos équipes : on choisi ensemble : le plaisir et le confort sont clefs</p>	<h2>Creative commons</h2> <p>Je cite mes sources > C'est le béaba du management. Si c'est bien, je m'assure que tous les crédits de l'oeuvre originale reviennent à son auteur > C'est l'auteur qui présente son travail : pas d'intermédiaire, de middle manager</p> <h2>Perpetuelle Beta</h2> <p>> Dans un monde changeant, on ne peut se permettre de viser le status quo. L'immobilité c'est la mort > Chacun revoit donc sa copie et se challenge en permanence «continuous improvement» > Cela signifie que l'on doit aussi former en permanence et inciter à la formation continue nos équipes > chaque individu passe 10% de sa semaine en R&D, perso et non dirigé</p> <h2>Passion</h2> <p>On est excellent que dans ce qui nous passionne > on mise donc sur la motivation, le potentiel, même si ils n'ont pas d'expérience préalable</p>	<h2>Community management</h2> <p>> Je valorise le plus possible les individus en les mettant en avant : je suis la somme des individus qui composent mon équipe. Plus ils seront forts, et plus ce que nous faisons le sera aussi</p> <h2>La longue traîne</h2> <p>Ce qui compte n'est pas ce qui est commun ou conforme mais ce qui est différent et rare > Plus l'équipe intègre des profils atypiques et plus vous aurez la possibilité de vous montrer efficaces</p> <h2>La sagesse des foules</h2> <p>On contrôle les résultats pas les gens On laisse les équipes gérer leur temps On favorise le télétravail Les individus se responsabilisent eux-même</p> <h2>Donner pour recevoir</h2> <p>Si on ne prend pas soin de ses employés, ils ne prendront pas soin de vos clients Pour servir ses clients il faut chérir vos employés</p>
--	---	--

Sandrine Szabo - Netinfluence.ch