

# Management 2.0 : mythe ou réalité ? Ni l'un ou l'autre, un peu des deux...

La rencontre et la combinaison entre les nouvelles pratiques collaboratives de la famille de Web 2.0 et l'économie de la connaissance, offre des opportunités réelles en terme d'innovations incorporées dans des produits et services complexes ou ordinaires. Les enjeux culturels et managériaux y sont particulièrement décisifs. C'est bien ce qu'ont compris les entreprises disposant notamment d'un niveau de maturité avancé en la matière. Mais au-delà de ces promesses, des risques subsistent...



**JEAN-PIERRE BOUCHEZ**

Directeur des Etudes  
Groupe Merlane

Derniers ouvrages parus :  
*Le management invisible*, Vuibert, 2008.  
*Le Conseil* (avec Jean Simonet), nouvelle édition  
augmentée, Editions d'Organisation, 2009.

## 1. Nouveau millénaire, nouvelle vague, nouveaux enjeux, nouvelles perspectives...

Dans la période récente, on observe, que les cycles associés aux technologies de l'information et à la communication se raccourcissent singulièrement. Ainsi de manière stylisée, le cycle des années 90 est dominé par la présence de dispositifs rationnels, intégrés, structurants et souvent lourds et complexes, dont les plus connus sont le développement des processus (via notamment le reengineering) et les progiciels de gestion de type ERP, confirmant, notamment dans ce dernier cas, le rôle central de l'instrumentation du pilotage industriel dans la transformation des systèmes de production<sup>1</sup>.

À l'aune de ce nouveau millénaire un nouveau cycle émerge symbolisé et illustré par des technologies et des usages plus soft, plus collaboratifs, associés au Web 2.0<sup>2</sup>. Ce nouveau cycle suggère une transformation capitale : une offre de posture active pour les internautes qui peuvent à présent, participer, créer et échanger et donc se centrer sur une production collaborative. Ainsi, de manière assez paradoxale, dans un univers de plus en plus hyper compétitif et individualiste, des pratiques collaboratives et communautaires se développent avec un minimum d'entraves (simplicité d'usage, coûts quasi nuls). Autre caractéristique significative : contrairement au cycle précédent,

ces nouveaux outils collaboratifs ont été largement utilisés préalablement par des individus, avant de pénétrer progressivement dans les firmes. Naturellement une part significative de l'explication de cet engouement doit être recherchée dans une rencontre quasi-fusionnelle qui s'est opérée culturellement et mentalement serait-on tenté de dire, entre cette génération « Y »<sup>3</sup> approximativement née 1978 et 2000<sup>4</sup> et les technologies collaboratives et interactives du Web 2.0 (blogs, wikis, mashups, réseaux sociaux, etc.). Il n'est d'ailleurs pas indifférent de souligner que les principaux acteurs du Web 2.0, sont des quasi « Y » comme Mark Zuckerberg (co-fondateur et président de Facebook, né en 1984) et Chad Hurley (co-fondateur et patron de YouTube, né en 1977). Cette population, évaluée à près de 13 millions de personnes en France (20 % de la population active), soit la génération la plus importante depuis celle du baby-boom, cohabitait parfois difficilement avec cette dernière, vient surtout remettre partiellement en cause et bousculer nombre de pratiques managériales et de mécanismes de fonctionnement organisationnels. En particulier, la maîtrise et le contrôle de l'information et de la connaissance, sur fond de culture et de représentations sensiblement différenciées, voir « décalées ». Pour bien saisir les enjeux qui se profilent plus spécifiquement autour du savoir, un court détour s'impose autour de l'économie de

la connaissance en vue de son usage collaboratif.

## 2. Bref détour obligé sur l'économie de la connaissance et son usage collaboratif.

L'importance croissante du savoir dans les activités professionnelles (économie de la connaissance), traduit la réalité de la pénétration grandissante du travail intellectuel dans les firmes à travers son incorporation dans les produits et services, qu'ils soient d'ailleurs ordinaires ou sophistiqués, où l'innovation constitue un impératif catégorique. Des économistes ont souligné<sup>5</sup> que la connaissance possédait plusieurs caractéristiques singulières, dont l'une est l'assimilation à un bien cumulatif, nous permettant ainsi de souligner l'intérêt et les promesses de sa rencontre avec des pratiques collaboratives. Cette caractéristique en effet signifie que la connaissance est susceptible de générer la production de nouvelles connaissances et de nouvelles idées. Alors que l'économie physique et matérielle est caractérisée par la loi des rendements décroissants (du fait de la rareté des matières premières), l'économie des idées et de la connaissance génère inversement des rendements croissants, à l'image du logiciel dont le cout de développement est élevé, alors que son cout de production est faible et baisse en moyenne à chaque unité produite. L'économiste Paul Romer, théoricien de la croissance

endogène, a ainsi montré dans deux articles fondateurs parus dans les années 80<sup>6</sup>, que les idées et les connaissances contribuent à alimenter la croissance économique. Dans un entretien au quotidien *Le Monde*<sup>7</sup> il déclarait : « le savoir et les idées ont toujours été essentiels à l'activité économique. Ce qui est nouveau c'est que la proportion de l'économie qui est consacré à la production d'idées est en hausse constante. (...) Le savoir alimente le savoir, c'est-à-dire que plus nous apprenons, plus nous sommes capables de découvrir des idées nouvelles. Et contrairement aux ressources physiques, le nombre de choses à découvrir est illimité ». On imagine aisément le formidable accélérateur potentiel et la dynamique que peuvent constituer l'usage des dispositifs collaboratifs. A condition bien sûr, que les entreprises se saisissent intelligemment de cette opportunité pour renforcer leur capacité à gérer et à manager des savoirs et des idées, de manière à les transformer en produits et services innovants. Il faut alors investir dans ce que l'on pourrait appeler « l'économie du savoir collaborative de masse ».

### 3. Des pratiques innovantes et diversifiées : vers l'économie du savoir collaborative de masse.

Contrairement à la réalité de la dimension cumulative de la connaissance, un certain nombre de personnes en entreprises considèrent explicitement ou implicitement que l'information, comme les connaissances sont assimilables à un bien de grandeur homogène et mécaniquement sécable. De sorte que son partage et sa divulgation restent assimilés à une perte de substance, donc de parcelle de pouvoir. Or les technologies collaboratives Web 2.0, et leur usage viennent potentiellement percuter de plein fouet cette logique « propriétaire ». Elles peuvent être à l'occasion, déstabilisantes voir subversives<sup>8</sup>. Certains blogueurs

exercent d'ailleurs un pouvoir parfois décisif, comme Robert Scoble, blogueur star expert de Microsoft, qui ayant trouvé un soutien au sein de la presse, a amené la firme de Redmond à modifier sa gestion collaborative<sup>9</sup>. Il n'est donc pas indifférent de souligner que nombre d'entreprises, combinant notamment une forte culture et une orientation innovation, ont vite compris tout l'intérêt qu'elles pouvaient retirer de l'investissement dans « l'économie collaborative de masse ». C'est par exemple de Cisco System, IBM, Dassault System, etc., mais aussi des firmes moins connues, mais tout aussi mobilisées, comme Mondial Assistance, Devoteam (SSII), Réunica, etc... En définitive, il semble bien qu'il existe globalement, un accord de principe d'une majorité de firmes pour mieux capitaliser l'intelligence collective qu'elles recèlent. Mais des réticences culturelles réelles et des interrogations sur le véritable retour sur investissement (toujours difficile à évaluer) subsistent, ainsi que les risques de perte de pouvoir, déjà évoqués. Nous survolerons ici deux exemples, pris parmi de multiples autres, d'entreprises présentant, une maturité élevée, pour illustrer notre propos : une jeune entreprise quasi-star de la Silicon Valley : Cisco System, puis une entreprise « établie » et plus ancienne, d'origine française : le groupe Schlumberger. La firme Cisco System, créée en 1984, devenue leader du marché des équipements en télécommunication depuis le début des années 2000 aux Etats-Unis, démontre une singularité étonnante dans sa stratégie en matière d'innovations technologiques ayant entretenu sa croissance<sup>10</sup>. La firme a ainsi revendiqué et mise en œuvre une stratégie d'acquisition de start-up jeunes et de taille réduite (125 acquisitions entre 1993 et 2007) de manière à acquérir des innovations radicales. Cette politique réussie d'acquisition repose notamment sur son encastrement très en amont dans un réseau maillé dense d'acteurs économiques interdépendants au sein de la Silicon

Valley (universités, laboratoires de recherche indépendants, sociétés de capital risque, sociétés de conseil, banques d'affaires)<sup>11</sup>. Cisco System est aussi souvent considérée comme un des exemples les plus emblématiques de l'intégration des technologies collaboratives<sup>12</sup>. Ses applications constituent une version interne des sites vedettes du Web social. Le Facebook de l'entreprise est devenu l'annuaire reprenant tous les organigrammes où chacun peut s'y présenter sous forme de vidéo. De même, C-Vision, est le YouTube de l'entreprise. Dialog-in, mis à jour en temps réel est un véritable podcast de l'entreprise. Enfin, Webex Connect constitue un espace de travail partagé permettant d'avoir l'ensemble des présentations et commentaires d'une réunion. Rien de surprenant à ce que la le sentiment d'appartenance à la « communauté Cisco » soit très puissant chez les salariés de la firme. Schlumberger, firme « installée » d'origine française, fondée en France en 1926, est aussi dotée d'une forte culture collaborative : elle pratique ainsi le réseau social depuis plus de dix ans<sup>13</sup>. Dès 1999, le groupe met notamment en place sa plateforme Eureka pour faire émerger des idées internes. Véritable espace de discussion au sein de communautés de pratiques, pour faire émerger des idées internes, et dont la création est contrôlée par des « sponsors », mais autogérées par des leaders élus par leurs membres. A ce jour, 27 communautés fonctionnent avec 127 groupes et 25 000 membres actifs, soit quasiment le tiers des effectifs du groupe, par ailleurs présent dans 80 pays, permettant ainsi à ses 82 000 collaborateurs d'échanger au sein de ces communautés.

### En forme de conclusion : Au-delà des promesses, des risques réels (subsistent)...

Au-delà des promesses réelles évoquées, une face plus grise n'en subsiste pas moins. Schématiquement deux types de

risque subsistent : d'une part, naturellement une dématérialisation excessive au détriment du face à face irremplaçable de la relation personnelle, d'autre part et surtout un risque de marginalisation, voir de déconnection et de désaffiliation potentielle des seniors (que les politiques souhaitent par ailleurs, tant maintenir dans l'emploi...), et des technophobes en général, et parfois d'une apologie artificielle du « jeu-nisme ». Les praticiens éclairés des technologies collaboratives ont compris depuis longtemps, que son usage efficace s'accompagne nécessairement d'une volonté de participation socialement métissée et bigarrée. Seule une analyse fine, au cas par cas, délicate par nature, pourrait ici, même au sein des firmes les plus matures, vérifier la réalité de cette pratique. ★

<sup>6</sup>Segrestin D., Darréon J.-L., Trompette P., *Le mythe de l'organisation intégrée*, Sciences de la société, Presses Universitaires du Mirail, n° 61, 2004.

<sup>7</sup>Terme utilisé par Dale Dougherty en 2003, diffusé par Tim O'Reilly en 2004 et qui s'est imposé à partir de 2007 (Wikipedia).

<sup>8</sup>Appelées aussi « Digital Native », « Millenials », « Hypermoderne », « e-Génération », « Homo Ludens »...

<sup>9</sup>Les bornes varient selon les sources. Pour une présentation, voir par exemple : Olivier D., et Tanguy C., *Génération Y, mode d'emploi*, de boeck, 2008.

<sup>10</sup>Pour une présentation de synthèse, voir : Foray D., *L'économie des connaissances, La découverte, collection Repères*, 2000, 2009.

<sup>11</sup>Romer P., « Increasing Return and Long Term Growth », *Journal of Political Economy*, vol. 94, 1986 et « Endogenous Technical Change », *Journal of Political Economy*, vol. 98, 1990.

<sup>12</sup>*Le Monde*, 10 juin 1997.

<sup>13</sup>La presse s'est faite l'écho d'un opérateur de téléphonie mobile qui à la suite d'un projet d'externalisation de trois centres d'appels a généré un mouvement social d'ampleur, alimenté sur le blog officiel des salariés. L'opérateur a réagi en lançant un intranet informatif et collaboratif.

<sup>14</sup>Mercanti-Guérin M. et alii, « Blogs de salariés : une remise en cause du management ? », in (coordination Pras B.), *Management : enjeux de demain*, Vuibert/FNEGE, 2009.

<sup>15</sup>Ibid.

<sup>16</sup>Ferrary M., « L'innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisations spécialisées », *Revue française de gestion*, vol. 34, numéro 187, octobre 2008.

<sup>17</sup>Nouvelles technologies, nouvelle culture, nouveaux comportements. Quels nouveaux modes de management ? *Les cahiers de la prospective RH*, n° 1, 2010.

<sup>18</sup>Les Echos, 13 octobre 2009, *La Tribune*, 8 mars 2010.