

La connaissance et la confiance, piliers de l'entreprise 2.0

 www.usinenouvelle.com/article/la-connaissance-et-la-confiance-piliers-de-l-entreprise-2-0.N127235

Consultant, enseignant, formateur en veille, en intelligence économique et gestion des connaissances, Christophe Deschamps suit avec acuité les mutations des technologies d'accès à l'information et de leur incidence dans nos modes de travail et d'organisation. Une partie de son travail peut être consulté sur son blog [Outils Froids](#) ou encore sur le site complémentaire à son ouvrage [Le nouveau management de l'information](#). Son postulat est simple : en utilisant les bons outils d'accès, de gestion et de partage de l'information, les employés d'une entreprise sont plus productifs, et partant l'entreprise plus compétitive. Simple en apparence, ce credo pour être appliqué nécessite une mutation profonde des modes d'organisation de l'entreprise, centrée sur l'employé...

Quelle est votre définition de l'entreprise 2.0 ?

Il s'agit d'une entreprise qui tire parti des technologies issues du web 2.0 (blogs, wikis, réseaux sociaux) pour, d'une part, permettre à ses employés d'être plus productifs et de mieux collaborer au quotidien, et d'autre part, de mieux exploiter l'information informelle ainsi acquise dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel (mieux innover, mieux produire, mieux connaître son marché, mieux vendre). Le terme d'entreprise 2.0 n'a pas vocation à durer. Une entreprise 2.0 c'est simplement une entreprise qui a su s'adapter à un contexte concurrentiel mondialisé et en réseau, ainsi qu'à des attentes nouvelles de la part de ses employés.

Quel est le rôle de la connaissance dans cette entreprise ?

"La connaissance se situe entre deux oreilles et seulement entre deux oreilles" disait Peter Drucker. Ce que l'on gère dans l'entreprise ce sont des données et des informations de différents types, mais les connaissances sont détenues par les seuls employés. N'oublions pas que le niveau de formation des jeunes qui arrivent en entreprise dans les pays de l'OCDE et notamment en France, n'a jamais été aussi élevé (enquête PISA 2006). Seuls les employés eux mêmes savent ce qu'ils savent, décident de la "part de connaissances" qu'ils mettront à disposition de l'entreprise qui les rémunère et acceptent de transmettre leurs savoirs et savoir-faire à leurs collègues.

Pour les inciter à partage ce savoir, le management doit-il évoluer ?

Si l'on veut qu'ils soient les plus coopératifs possible (et donc productifs) ils doivent travailler dans un climat de confiance. Les méthodes de management employées doivent être tout sauf contraignantes, elles doivent avant tout inciter à la productivité en mettant en oeuvre un climat de confiance, seule manière de ne pas les braquer et de leur donner envie de mettre de l'intelligence dans ce qu'ils produisent. Exactement le contraire de ce que l'on voit trop souvent dans le management "à la française" et qui a été "révélé" tout récemment par le rapport du Ministère du travail consacré au stress professionnel.

Comment capitaliser et exploiter avec efficience ces connaissances, et quels en sont les avantages ?

Il existe des "connaissances" plus simples que d'autres à formaliser : normes de montage, procédures, modes d'emploi de machines, méthodes. Tout cela est déjà géré depuis longtemps dans les organisations grâce aux bases de données, référentiels et autres systèmes permettant de structurer les contenus qui s'y prêtent. On a toutefois pris conscience que ça ne représentait finalement qu'une petite partie de ce qui permet à l'entreprise de fonctionner. En effet, on peut toujours lire un document nous expliquant comment faire du vélo, cela ne nous aidera pas à savoir en faire réellement. Ce qu'il manque, c'est tout le reste : ces tours de mains et savoir-faire ou encore cette connaissance des gisements d'informations internes qui ne s'apprennent que par l'expérience et au contact des autres employés.

Une étude menée en 2000 par la société Capital Works, auprès de plusieurs centaines d'employés américains

révèle qu'ils estiment à 25 % seulement la part de connaissances utilisées dans leur travail provenant de leur formation initiale, le reste étant appris « sur le tas ». Donc, 75 % des compétences métier nécessaires à l'occupation d'un poste s'apprendraient de manière informelle.

Par ailleurs, il manque également cette dynamique que l'on trouve dans les conversations réelles, qu'elles aient lieu autour de la machine à café, dans les réunions, dans les bureaux ou encore sur les forums de discussion, blogs ou services de chat internes. Discussions dans lesquelles les apports d'informations et les confrontations de points de vue génèrent des micro-décisions utiles, voire des décisions tout court. C'est précisément cela que les technologies 2.0 vont permettre d'outiller et de mieux exploiter. Lorsqu'un responsable commercial pose une question son blog interne il s'adresse ouvertement à tous les membres de l'entreprise qui le lisent. Ce faisant il a des chances d'obtenir des réponses plus variées et donc plus riches que s'il s'était cantonné à interroger son équipe.

Dans votre livre, l'individualisme est la condition de la réussite dans ce partage. Un paradoxe ?

Il s'agit en fait d'un phénomène que je qualifie dans mon livre d'"individualisme collectif" et qui est l'un des piliers des technologies 2.0. Celles-ci intègrent en effet par défaut des mécanismes qui garantissent que ce que chacun y fait pour lui-même est, d'une manière ou d'une autre, mis au service de tous. Cela les distingue de la génération précédente de technologies collaboratives qui proposait trop souvent aux employés de collaborer pour collaborer.

Elles les aideront par exemple en leur permettant de :

- découvrir et interroger les experts internes de l'entreprise via un service de type "réseau social" (de type [Facebook](#)).
- enregistrer des favoris ou des documents dans un service de gestion documentaire personnel simple qui lui permettra de les retrouver facilement lorsqu'il voudra en extraire des informations (services de social bookmarking de type Delicious).
- pouvoir interroger son réseau interne à tout moment (groupes projet, communautés de pratique) via une messagerie instantanée ou un service de microblogging (de type [Twitter](#)).
- disposer d'un tableau de bord personnel dans laquelle toutes les données et informations dont il est susceptible d'avoir besoin seront agrégées et actualisées en temps-réel (de type Netvibes).

Parallèlement ces technologies leur permettent de verser les données et informations qu'ils entrent dans leurs systèmes d'information personnels "au pot commun" sans effort : ici une case à cocher, là un groupe de travail à choisir dans un menu déroulant,...

Dorénavant collaborer n'est pas quelque chose qui se surajoute à la production quotidienne. L'employé n'a pas à se connecter à un espace de partage spécifique pour copier-coller de l'information qu'il aurait déjà transmise ou utilisé par ailleurs. L'activité de collaboration est concomitante à l'activité de production individuelle, elle existe dans le flux et il n'y a qu'ainsi que le knowledge management (KM) peut espérer exister. Conséquence accessoire, le KM va disparaître petit à petit en tant que "discipline" de l'entreprise puisque, au lieu d'être cet "appendice" qui a du mal à se positionner, il sera directement intégré aux processus métiers.

Quels sont les freins à l'adoption de ce type d'organisation ?

Ils sont nombreux. Le premier d'entre eux est lié à une approche qui serait trop centrée sur la technologie - j'évite le mot "outil" à ce stade car il signifie selon moi que l'utilisateur s'est déjà approprié la technologie.

Schématiquement on déploie une technologie et on attend que les utilisateurs s'en emparent. Avec cette "stratégie" on séduit au mieux les 5 % de technophiles de l'entreprise. Cette approche a déjà fait les jours sombres des applications de KM de première génération.

Le passage à l'entreprise 2.0 doit donc être conçu comme un projet global dont la direction doit avoir l'initiative. Ce n'est pas un projet que l'on confie à un stagiaire de passage, même s'il peut en avoir suggéré l'idée. Par ailleurs un projet "pour voir" entraînera inévitablement un comportement d'utilisateurs qui viendront "pour voir", c'est-à-dire sans s'impliquer. Le 2.0, comme orientation stratégique qui va se décliner en projet(s), doit donc être affirmé dès le début.

Vous évoquiez la confiance comme condition sine qua non de réussite.

Oui, il faut tenir aussi tenir compte de ce problème plus global, dont on refuse souvent de voir les conséquences au niveau de l'entreprise. Pour porter leurs fruits les technologies 2.0 nécessitent qu'il y ait un niveau de confiance élevé entre les employés et entre les employés et leur hiérarchie. Si l'entreprise ou le service subit un climat délétère il n'y a alors aucune chance pour qu'un projet de ce type réussisse. Or c'est le quotidien de nombreuses entreprises françaises pour des raisons tant endogènes (cf. ci-dessus) qu'exogènes. La crise économique et les licenciements qu'elle entraîne crée un climat de défiance dans lequel les employés passent en mode survie. Une étude menée l'année dernière par l'ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) auprès de 900 de leurs membres révélait que 88% d'entre eux prévoient une augmentation des cas de fraude sur l'année à venir. Le Clusif indique de son côté que 80% des actes de malveillance (dont les vols de fichiers) sont internes à l'entreprise. Si ce sont les conditions qui prévalent dans votre entreprise à l'heure d'aujourd'hui peut-être faut-il y réfléchir à deux fois avant de vous lancer dans un projet 2.0 car il échouerait. Pour les entreprises qui s'y seraient déjà lancés la question est plutôt celle de l'accès ouvert à des informations parfois stratégiques ou pouvant le devenir pour un concurrent.

Ceci étant dit il faut insister sur le fait que les technologies 2.0 pour l'entreprise disposent dorénavant de fonctionnalités avancées d'administration des droits. On est loin du temps où il s'agissait de partager tout avec tout le monde et une mise en oeuvre réfléchie devrait pallier en partie aux risques que je viens d'évoquer.

Y a t il des exemples d'entreprises qui ont réussi la migration vers ce nouveau type d'organisation ?

Dans une récente étude du Gartner Group, 69% des 1700 cadres interrogés ont répondu que leur compagnie avaient retiré des gains quantifiables des technologies 2.0 déployées. Le principal apport étant pour 68% d'entre eux l'accès accéléré à l'information présente en interne. Une autre étude, menée fin 2009 par le 2.0 Adoption Council, indique que 82% des 77 entreprises interrogées n'ont pas encore été capables de calculer le ROI. Mais elles sont aussi 82% à être satisfaites ou très satisfaites des projets mis en oeuvre, ce qui est beaucoup plus que pour des projets de type ERP ou gestion de la relation clients. Plus concrètement on peut évidemment citer [Cisco](#) qui considère avoir économisé 690 millions de \$ en 2008 grâce aux outils collaboratifs déployés (rappelons que le PDG John Chambers possède son propre blog interne).

Comment les managers peuvent-ils négocier ce tournant ?

Bien entendu, le rôle des managers sera essentiel dans la réussite de ces projets. Le top management devra jouer son rôle traditionnel en décidant (ou non) d'aller vers ces technologies pour des raisons stratégiques. Chez Cisco par exemple cette décision a été prise dans l'objectif d'amener l'entreprise vers un mode de travail plus collaboratif et un management distribué : deux conditions susceptibles de générer de l'innovation.

Le rôle du middle-management sera de créer cette dynamique de confiance évoquée plus haut et de l'entretenir afin que les technologies 2.0 soient utilisées spontanément pour travailler au quotidien. Au final cela permettra sans doute d'aller vers ce fameux management participatif souvent évoqué, mais il faudra pour cela que la manière dont on évalue la réussite des équipes soit modifiée en conséquence. En gros le manager ne devra ni porter seul le poids des échecs, ni recevoir seul les lauriers de la gloire.

Propos recueillis par Fabrice Frossard