

Claude SUPER
Valéry NAULA
Nathalie NYFFELER

DATE DE PARUTION: 30.08.2013
AVEC LA PARTICIPATION DE MÉLANIE JEAN-MAIRET,
MICHAËL DUPERTUIS ET THIERRY DE BAILLON

LIVRE BLANC ENTREPRISE 2.0: START-UP & PME

2 ↑ ■
INNOVATION
START-UP
ENTREPRISE 2.0

heig-vd
Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion
du Canton de Vaud

Hes-so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

PRÉFACE

Le 18 mars 2013, Valéry Naula, ingénieur HES en électronique, défendait son travail de master dans le cadre de la formation executive Master of Business Administration, Leader-Manager Responsable, offerte à la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud (HEIG-VD). J'avais eu le privilège d'accompagner son projet intitulé «Le concept de l'Entreprise 2.0 peut-il soutenir le développement d'une start-up technologique?» en tant que professeur encadrant. La défense était soutenue face à un expert reconnu du domaine de l'Entreprise 2.0, Claude Super.

Au détour des discussions, l'idée de valoriser le travail effectué par M. Naula via la publication du premier Livre Blanc sur cette thématique en Suisse romande est née. Le projet nous a semblé fou car a priori irréaliste. Comment allions-nous trouver les financements et surtout le temps nécessaire dans nos agendas déjà surchargés pour rédiger et lancer un ouvrage en quelques mois?

Impossible, impensable, ingérable, donc innovant!

Vous vous apprêtez à lire le fruit de ces discussions qui est à mon sens l'illustration concrète d'un projet 2.0 basé sur l'intelligence collective et la co-création entre un étudiant de niveau master, un représentant de l'économie et un professeur.

Nous avons souhaité présenter un ouvrage qui soit un pont entre les connaissances théoriques actuelles sur ce thème et les besoins concrets des petites et moyennes entreprises qui sont essentiels au développement économique régional et national. Cet ouvrage illustre la capacité de notre école à offrir des opportunités de synergies entre professeur-e-s, étudiant-e-s et entreprises pour l'émergence de nouvelles compétences, individuelles et collectives, dans une optique de partage des savoirs.

Ce projet s'inscrit d'ailleurs pleinement dans la stratégie développée au sein de la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud qui s'attache à former de futurs professionnels, pionniers de l'économie de la connaissance qui se doivent d'être capables de comprendre leur environnement, de s'y adapter et de générer de la croissance durable pour l'économie. Notre vision le résume d'ailleurs fort bien: «from knowledge to business».

Nathalie Nyffeler

Professeure

Responsable unité de recherche Innovation
de l'Institut de Gestion et d'Entrepreneuriat, HEIG-VD

REMERCIEMENTS

C'est avant tout le hasard que nous remercions puisque c'est lui qui a permis la rencontre des trois co-auteurs provenant d'univers différents. Le principe de sérendipité présenté dans cet ouvrage est au cœur de ce projet, mais c'est avant tout un écosystème favorable qui a permis son éclosion.

C'est pour cela que nous sommes redevables à la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud (HEIG-VD) qui a mis en place une unité de recherche en innovation dynamique et efficace ainsi qu'une formation EMBA de Leader-Manager Responsable ambitieuse et pointue, ce qui a permis la rencontre des trois auteurs dans d'excellentes conditions.

Le travail de master de Valéry Naula ayant constitué le point de départ de ce projet de rédaction de Livre Blanc, nous remercions les intervenants régionaux qui ont participé à la recherche qualitative de cette étude et dont l'apport a été essentiel. Parmi eux, nous pouvons remercier notamment Xavier Comtesse, Patrick Barbey, Philippe Gaemperle, Raphaël Conz, Anna Jobin, Eugène Schön, Gérald Tedeschi, Stefano Ventura et encore Sandy Wetzel.

Des remerciements chaleureux sont également adressés à Michaël Dupertuis — CEO de Geroco SA — qui a accepté de nous offrir son temps précieux pour rédiger l'étude de cas présentée dans cet ouvrage. C'est lui qui a mandaté le travail de master initial, nous en profitons pour remercier tous les collaborateurs de cette start-up qui ont apporté leur précieux concours.

Cet ouvrage bénéficie également du concours très apprécié de Thierry de Baillon, co-fondateur et dirigeant du cabinet de stratégie et d'accompagnement managérial Transitive Society, qui nous a fait l'honneur de répondre à une interview de conclusion.

Un grand merci à Mélanie Jean-Mairet, collaboratrice scientifique à la HEIG-VD, qui a effectué un travail « de l'ombre » remarquable pour organiser ce projet. Ses relectures ont été utiles à la cohérence des chapitres rédigés par les trois co-auteurs, dont les styles sont issus d'univers disparates.

Nous sommes finalement très reconnaissants envers nos familles qui nous ont, une fois de plus, accordé le temps nécessaire pour mener à bien un projet qui nous passionne. Un grand merci à nos conjoints et enfants respectifs!

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	3
REMERCIEMENTS	5
TABLE DES MATIÈRES	7
1— POURQUOI UN LIVRE BLANC ?	9
2— L'ENTREPRISE 2.0	11
2.1— L'origine	11
2.2— Le concept	13
2.3— De l'Entreprise 1.0 à l'Entreprise 2.0	15
2.4— Pourquoi parler du 2.0 et pas encore du 3.0	16
2.5— L'impact des générations Y et C sur l'entreprise	17
2.6— Les principaux bénéficiaires de l'Entreprise 2.0	18
3— DE LA START-UP À LA PME	21
3.1— Le concept selon les cycles de vie de l'entreprise	21
3.2— De la start-up à la net-up	24
4— LES 4 PILIERS DE L'ENTREPRISE 2.0 AU SERVICE DES START-UPS ET DES PMES	27
4.1— Quels piliers ?	27
4.2— Collaboration	28
4.3— Partage	30
4.4— Réseautage	31
4.5— Communication	33
5— LES OUTILS WEB 2.0	35
5.1— Les différentes typologies	35
5.2— Les outils Web 2.0 selon le cycle de vie de l'entreprise	39
6— LA MISE EN ŒUVRE	41
6.1— La stratégie et les objectifs	41
6.2— Les 3 étapes clés pour assurer le chemin du succès	43
6.3— Les 10 erreurs à éviter	47
6.4— Étude de cas chez Geroco SA	50
6.5— La parole à l'expert : interview de Thierry de Baillon	53
7— CONCLUSION	55
8— BIBLIOGRAPHIE	57
Ouvrages	57
Articles et revues	58
Sites internet	58
9— GLOSSAIRE	59

1— POURQUOI UN LIVRE BLANC ?

Ce Livre Blanc ambitionne de présenter le concept de l'Entreprise 2.0 en démontrant que ce dernier s'applique à tous les stades de développement organisationnel de l'entreprise. En effet, le point commun entre la start-up, la micro-entreprise, la PME et la grande entreprise est qu'elles doivent toutes, à un moment ou un autre, faire preuve de performance dans un environnement où, notamment, les mutations sociales, technologiques et économiques s'accélèrent. Les usages collaboratifs, l'intégration des outils du Web 2.0, la valorisation de l'intelligence collective avec toutes les parties prenantes de l'entreprise peuvent aider cette dernière à atteindre une meilleure performance économique et maintenir un avantage compétitif.

Quel que soit le positionnement du curseur dans le temps ou dans le niveau de performance, tout doit être mis en œuvre pour remplir cette condition sine qua non de survie. Au-delà de la qualité des hommes, de l'abondance des ressources, de la pertinence des innovations dans les produits et les services, la concurrence et l'âpreté du jeu dans un monde économique très instable et mouvant obligent également à imaginer des évolutions dans la pratique managériale, dans les équilibres instaurés au sein d'un écosystème incluant collaborateurs, partenaires, fournisseurs et souvent clients.

Ce Livre Blanc propose une approche d'innovation dans le management pour les entreprises petites et moyennes qui sont plus agiles, mais aussi moins ouvertes aux expériences dans ce domaine.

Dans ce document, nous avons souhaité rester concret, conscients de l'effort que ce type de réflexion peut demander, et nous proposons des pistes que tout un chacun pourra facilement imaginer mettre en œuvre au service des objectifs de son entreprise.

Les outils et les méthodes sont disponibles, accessibles, pour dessiner des chemins singuliers et progressifs, au vu des possibilités, des contraintes, mais surtout des besoins de chacun.

2— L'ENTREPRISE 2.0

2.1— L'origine

Commençons par dire que le «2.0» n'est pas un simple label de communication permettant de faire «in». Cette terminologie, lorsqu'elle est correctement utilisée, fait référence à une révolution comportementale de nos sociétés qui sont reliées à la grande toile (le Web¹). C'est en 2005 que Tim O'Reilly (O'REILLY, 2005) a parlé pour la première fois du «Web 2.0» en faisant référence à cette nouvelle génération d'outils informatiques permettant aux internautes de produire eux-mêmes du contenu et de communiquer en ligne avec leurs amis, sans connaissances techniques particulières.

En 2013, les dignes représentants de ces outils sont YouTube, Skype, Facebook, Instagram, Urturn, WordPress ou encore Twitter. Mais il serait erroné de limiter notre regard à l'usage de ces applications qui ne représentent que la partie émergente de l'iceberg du «Monde 2.0».

Alors que la première génération d'outils «Web 1.0» cantonnait les internautes au simple rôle de récepteur d'information — à l'instar d'autres médias tels que la télévision, la presse ou la radio — les outils Web 2.0 ont pour la première fois permis à tout un chacun de s'adresser directement à toute la population mondiale, sans filtre et sans intermédiaire. Il est dès lors légitime de se demander si ce sont les outils Web 2.0 qui ont engendré ces nouveaux comportements ou si c'est l'évolution et la mondialisation de nos sociétés qui ont poussé les informaticiens à développer de tels outils. Nous laisserons cette question ouverte.

¹ Le Web est un système hypertexte fonctionnant sur Internet, également appelé World Wide Web (WWW), qui permet de consulter des pages fournies par des sites, en utilisant un navigateur idoine (p.e. Firefox, Internet Explorer, Google Chrome).

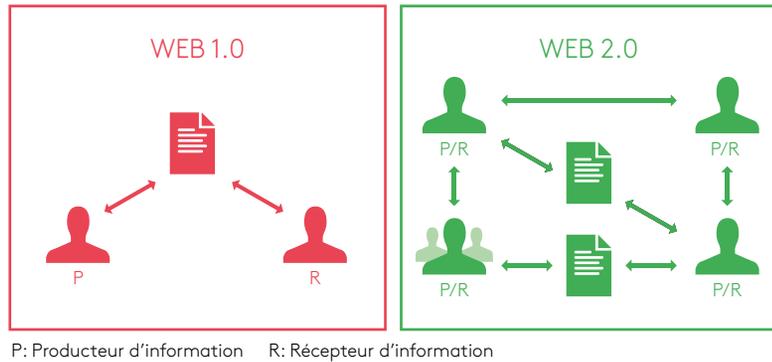


Figure 2.1: Evolution du Web 1.0 vers le Web 2.0

Sachant maintenant que le «2.0» identifie les pratiques de collaboration et le partage d'information sur Internet, les termes tels que la «Culture 2.0», l'«Organisation 2.0», les «Services 2.0» ou encore le «Management 2.0» sont dès lors plus compréhensibles. C'est ainsi que le vocable «Entreprise 2.0» a été proposé en 2006 par Andrew McAfee, professeur à la Harvard Business School. Cet expert de l'informatique, issu du fameux MIT (Massachusetts Institute of Technology), a étudié l'impact de l'usage des outils Web 2.0 dans l'environnement de l'entreprise afin de proposer un concept global. Il a ainsi décrit l'entreprise de demain, celle qui place l'individu et la collaboration comme piliers de la création de valeur de l'entreprise. Il en donne la définition suivante :

«L'Entreprise 2.0 correspond à une utilisation de plateformes sociales émergentes au sein de sociétés ou entre des sociétés, leurs partenaires et leurs clients» (MCAFEE, 2009). Il ajoute qu'il s'agit d'une nouvelle façon d'organiser et de penser le travail, dont l'objectif est de rendre l'entreprise agile, innovante et davantage productive.

Naturellement, pour que l'on puisse parler aujourd'hui du Web 2.0 et de l'Entreprise 2.0, il a fallu que notre société invente et déploie un réseau de communication mondial performant. La naissance de l'Internet à la fin du XX^{ème} siècle, suivie du développement des protocoles liés au Web et de la diffusion des réseaux et des terminaux de communication mobiles au début du XXI^{ème} siècle, ont constitué les fondations technologiques nécessaires à cette éclosion. À ce jour, il est à relever que ce sont les solutions SaaS² qui sont sous les projecteurs. Elles apportent un soutien capital aux entreprises en leur permettant de remplacer l'investissement informatique par une charge liée à l'usage réel des logiciels. Pour les entreprises en création, les solutions SaaS permettent de diminuer le «coût d'entrée» en réduisant considérablement les frais d'implantation du SI (Système d'Information) et de mise en œuvre des solutions collaboratives.

² SaaS – qui signifie Software as a Service – est une technologie informatique moderne qui offre un accès à des ressources informatiques virtuelles, accessibles à travers Internet, en mode service.

2.2— Le concept

Le concept de l'Entreprise 2.0 fait donc référence à un fonctionnement d'entreprise articulé autour de la collaboration et de l'échange d'information entre les différentes parties prenantes. Ce sont les individus — appelés pour la circonstance les « travailleurs du savoir » — qui représentent le cœur du système. Ils utilisent l'information comme l'ouvrier d'autrefois se servait du métal, le marteau et l'enclume étant remplacés par l'ordinateur et les outils informatiques. Si la qualité et la vitesse d'exécution des tâches dépendaient autrefois de l'habileté de l'artisan et de l'équipement de son atelier, la performance du travailleur du savoir dépend quant à elle de ses facultés à traiter l'information, de la qualité du système d'information et de la performance des outils informatiques et collaboratifs.

Quant à la valeur principale du concept de l'Entreprise 2.0, elle réside en une réponse concrète aux défis engendrés par la mondialisation. En effet, en ce début de XXI^{ème} siècle, l'échange d'information s'accélère, la concurrence s'intensifie, la productivité explose et les compétences requises sont de plus en plus pointues.

Dans cet environnement évolutif et instable, l'entreprise se doit d'être dynamique, créative et agile. Elle se doit également de maîtriser l'échange d'information et d'utiliser ses ressources avec efficacité. Peter Drucker — spécialiste du management — mentionne que « la capacité de survie des organisations va dépendre de « l'avantage comparatif » que donnera la productivité de leurs travailleurs du savoir » (DRUCKER, cité dans DESCHAMPS, 2009, p.91). Une étude du cabinet Frost & Sullivan va dans la même direction en affirmant que **« la qualité de la collaboration de ses employés a un impact plus fort sur la performance globale de l'entreprise que les fluctuations du marché ou les orientations stratégiques données par la direction »** (FROST&SULLIVAN, 2007). Cela devrait faire réfléchir les dirigeants sur l'importance de la collaboration entre les parties prenantes de l'entreprise.

À ce titre, le concept de l'Entreprise 2.0 permet de développer l'intelligence collective qui est l'un des piliers central des sociétés humaines. Comme les connaissances deviennent de plus en plus complexes et spécialisées, que les groupes locaux d'autrefois s'internationalisent, le développement de l'intelligence collective passe maintenant par l'usage d'outils informatiques collaboratifs fonctionnant au travers du réseau de communication Internet. C'est ce qu'explique James Surowiecki dans son ouvrage traitant de « la sagesse des foules » (SUROWIECKI, 2004).

Cette mise en relation des individus et des connaissances mène souvent à la découverte de nouvelles idées, de manière impromptue ou fortuite. Ce phénomène se nomme « sérendipité³ ». Et c'est souvent via cette approche que les meilleures idées émergent. L'invention du Post-it[®] commercialisé par l'entreprise 3M en est un bon exemple.

³ La sérendipité est une découverte scientifique ou une invention technique qui a été faite de façon inattendue suite à un concours de circonstances fortuit; et ceci souvent dans le cadre d'une recherche orientée vers un autre sujet in <http://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9rendipit%C3%A9>

Le chimiste Spencer Silver invente par hasard en 1966 un nouveau polymère adhésif acrylique qui ne colle pas. Son invention restera dans les tiroirs de l'entreprise pendant près de 8 ans, jusqu'à ce qu'un de ses collègues — Art Fry, chef de cœur de l'église presbytérienne — imagine de coller les signets utilisés pour marquer ses psaumes par cet adhésif afin d'éviter qu'ils ne glissent de son hymnaire. Il découvre qu'il est ainsi possible de les repositionner d'une page à l'autre. Il vient d'inventer l'application phare pour cette technologie, le Post-it®. De nombreuses découvertes ont été ainsi faites de manière fortuite : la lithographie, le four à micro-ondes, la pénicilline, le téflon et le Velcro pour n'en citer qu'une partie.

Le concept de l'Entreprise 2.0 s'inscrit donc dans cette vision, en permettant d'accélérer l'échange d'information, de favoriser la communication, de faciliter le travail en équipe, d'augmenter la motivation des employés, de capturer les connaissances implicites et explicites des travailleurs du savoir et de favoriser le terrain de l'innovation.

LE CADRAN DU CONCEPT DE L'ENTREPRISE 2.0

Les cinq thèmes principaux du concept sont illustrés dans le cadran de l'Entreprise 2.0 (Figure 2.2).

Au centre, se trouve l'**information** qui n'est autre que la matière première de ce mécanisme. Les **aiguilles du temps** qui le cadencent nous rappellent que l'information n'a de valeur « business » que si elle est échangée au moment opportun. Les trois secteurs périphériques représentent successivement la **technique**, la **mobilité** et les **relations sociales**.

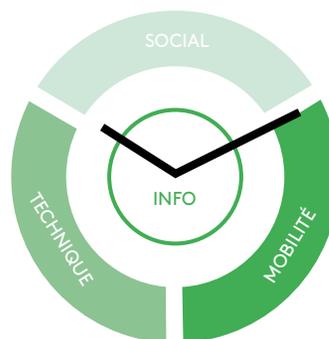


Figure 2.2 : Cadran du concept de l'Entreprise 2.0

Nous vivons actuellement dans une « société de l'information » qui a placé cette dernière au centre de ses activités et de ses intérêts. Si la valeur stratégique de l'**information** n'est pas une nouveauté, son flux ne cesse de croître.

Ceci conduit à considérer également le **temps** comme étant un élément central de notre société et de nos entreprises. Yves Caseaux — membre de l'Académie des Technologies — décrit le XXI^{ème} siècle comme étant celui du « temps réel commercial » (CASEAUX, 2011), c'est-à-dire celui de la perception de l'immédiateté par le client qui imagine recevoir aussitôt le service commandé.

Quant au thème de la **technique**, il fait référence aux outils Web 2.0 qui sont des applications informatiques faisant partie intégrante du système d'information (SI) de l'entreprise. Ces applications sont généralement superposées au SI traditionnel et sont gérées par le département informatique qui garantit leur fonctionnement, leur usage, leur pérennité et la sécurité de leurs données.

La possibilité d'utiliser les outils Web 2.0 à tout moment de la journée et depuis n'importe quel lieu de la planète, à l'aide d'un simple terminal mobile, a sans aucun doute contribué au succès fulgurant des réseaux sociaux. Pour l'entreprise, cette **mobilité** se traduit par la possibilité de laisser ses collaborateurs travailler depuis leur domicile ou durant leurs déplacements, ce qui conduit à des opportunités d'économies financières intéressantes tout en répondant aux nouvelles contraintes de vie des collaborateurs, telles que le partage des tâches et la flexibilité.

Le dernier thème du cadran du concept de l'Entreprise 2.0 est celui des **relations sociales**. Bien que ce soit le thème le plus complexe à appréhender, c'est également celui qui apporte le plus de valeur à l'entreprise. Pour arriver à cette constatation, il faut préalablement savoir que les réseaux sociaux répondent au besoin d'appartenance des individus, qu'ils favorisent la création et le maintien des liens, puisqu'ils permettent aux individus de s'exprimer et de se faire connaître à une large audience. Et ceci en limitant ses efforts et en optimisant son temps. Ces communautés offrent également la possibilité de se nourrir des connaissances des autres et de recevoir rapidement des informations clés (les signaux « faibles »). En augmentant les compétences et la motivation des collaborateurs, si elle est dotée d'une plateforme permettant de capturer les savoirs explicites et implicites de chacun, l'entreprise récoltera alors les fruits de cette philosophie et améliorera ainsi son efficacité, son dynamisme et sa force de créativité. Elle sera par conséquent plus compétitive.

2.3 — De l'Entreprise 1.0 à l'Entreprise 2.0

L'Entreprise 1.0 correspond à une organisation classique top-down. Ce type d'entreprise « carrée » est centralisée et formelle. Elle est adaptée à un environnement stable et prédictible.

L'Entreprise 2.0 est quant à elle transversale et décentralisée. La prise de décision se fait au travers de la communauté et ne dépend pas du goulet d'étranglement de la hiérarchie. Cette organisation « arrondie » et flexible convient à la complexité grandissante du monde actuel, à l'instabilité et à la non-prédictibilité de l'environnement.

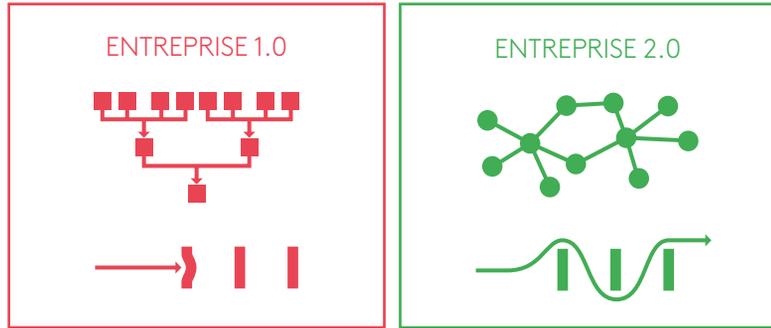


Figure 2.3: Entreprise 1.0 versus Entreprise 2.0

Les deux systèmes sont comparés dans le tableau suivant :

SPÉCIFICITÉS	ENTREPRISE 1.0	ENTREPRISE 2.0
Structure de l'entreprise	Hiérarchique et rigide pour un environnement stable et prédictible	Transversale et agile pour un environnement complexe et instable
Prise de décision	Top-down	Transversale
Interaction avec les clients	Réservée et centralisée	Diffusée et décentralisée
Organisation des postes de travail	Fixe et sédentaire	Flexible et mobile
Rôle des collaborateurs	Figé, cloisonné (confiance limitée)	Elargi et décloisonné (confiance totale)
Rôle du management	Décideur, gestionnaire	Leader, coach
Intelligence et innovation	L'innovation dépend de l'intelligence d'un ou de quelques collaborateur/s désigné/s	L'innovation est issue de l'émergence de l'intelligence collective de toutes les parties prenantes de l'entreprise
Gestion de l'information	Réservée et centralisée	Diffusée et décentralisée

2.4— Pourquoi parler du 2.0 et pas encore du 3.0

Les Web 2.0 est un concept abouti qui repose sur une théorie éprouvée et largement documentée, ce qui n'est pas le cas du Web 3.0 qui est un terme utilisé pour définir le futur du Web (COUSIN, 2010).

À noter que certains pensent le Web 3.0 comme un nouveau Web sémantique⁴, alors que d'autres misent sur les réseaux sociaux mobiles⁵, l'Inter-

⁴ Le Web sémantique intègre des ordinateurs intelligents capables d'interpréter le contenu du Web comme le ferait un humain.

⁵ Les réseaux sociaux mobiles reposent sur l'utilisation des smartphones et des ordinateurs portables qui permettent de suivre la géolocalisation des mobinautes (internauts mobiles).

net des objets⁶, le cloud computing⁷ ou encore sur la réalité augmentée⁸.

Quant à l'Entreprise 2.0, le concept est devenu une expression générique qui représente une nouvelle génération d'entreprises qui se distinguent des « entreprises traditionnelles » par des manières différentes de gérer, d'innover ou encore de grandir.

2.5 — L'impact des générations Y et C sur l'entreprise

La sociologie classe les individus en générations (baby-boomers, génération X, génération Y et C) en partant du principe qu'au-delà des spécificités individuelles, les individus nés dans une même période sont influencés collectivement par les mêmes grandes tendances car ils ont grandi dans le même contexte socio-économique. La sociologie générationnelle postule que les individus nés dans une même génération développent une « vision du monde » qui va les marquer tout au long de leur parcours personnel et professionnel.

Les nouvelles générations Y⁹ et C¹⁰ qui arrivent sur le marché du travail apportent avec elles de nouveaux comportements et usages technologiques. Leurs besoins en termes de collaboration et de qualité de vie sont très différents de leurs prédécesseurs. Ils ont par exemple appris à accéder rapidement à l'information en court-circuitant les intermédiaires et les relais officiels. Les outils du Web 2.0 et le concept de l'Entreprise 2.0 leur sont familiers et ils s'attendent d'ailleurs à les trouver en entreprise lorsqu'ils débutent leur carrière professionnelle.

Mais ceci va bien plus loin. Le sociologue Aurélien Fouillet parle d'une mutation de la société « patriarcale » en société « fratriarcale »¹¹. Il met en avant le désaveu de l'autorité institutionnelle face à l'opinion de la fratrie. Cette perte de confiance des systèmes de délégation et de représentation a également un effet sur l'organisation hiérarchique des entreprises.

L'arrivée de la génération Y en entreprise questionne notamment l'organisation traditionnelle qui positionne le manager comme seul détenteur du savoir et de l'information par rapport aux autres, alors que les nouvelles

⁶ L'Internet des objets représente la faculté des objets à communiquer entre eux et avec l'être humain, grâce à des puces électroniques.

⁷ Le cloud computing est une solution permettant d'accéder à des ressources informatiques virtuelles, mutualisées, accessibles au travers d'Internet, en mode libre-service.

⁸ La réalité augmentée consiste à insérer des images virtuelles de manière automatique dans une image ou une vidéo.

⁹ Il s'agit de la « génération digitale », composée de personnes nées entre 1978 et 1994, qui ont grandi avec les technologies et l'informatique.

¹⁰ Il s'agit de la « génération connectée », composée de personnes nées depuis 1994 qui ont grandi dans un environnement de connexion permanent, notamment au travers des réseaux sociaux.

¹¹ Le terme fratriarcal fait référence à une forme d'organisation basée sur les relations amicales.

génération valorisent la notion de partage et de diffusion du savoir. Pour rester attractive et ne pas perdre en efficacité, l'organisation doit donc comprendre cette problématique et y apporter une réponse adéquate. L'intégration des outils Web 2.0 permettra ainsi de développer un environnement technologique en phase avec les attentes de ces générations constituant ainsi un facteur de motivation important pour eux. L'adoption du concept de l'Entreprise 2.0 répond pleinement à cette problématique.

2.6 — Les principaux bénéfices de l'Entreprise 2.0

Le concept de l'Entreprise 2.0 est une philosophie permettant aux entreprises de répondre aux défis du XXI^{ème} siècle. En créant une structure agile et en favorisant l'innovation, ce concept offre un moyen de répondre aux changements rapides des habitudes des consommateurs ainsi qu'à l'instabilité des marchés.

Tout en mettant en valeur l'individu, **le concept de l'Entreprise 2.0 place la communauté des «travailleurs du savoir¹²» au centre de la création de valeur de l'entreprise.** Cependant, afin que cette démarche collaborative déploie tous ses avantages, elle doit faire partie intégrante de la vision et de la stratégie de l'entreprise. Le management doit savoir faire preuve d'empathie envers ses collaborateurs et se montrer à leur écoute. Il doit également être doté d'un leadership certain et se montrer exemplaire. Dans ces conditions, une mise en place réussie de ce concept permet de bâtir une entreprise humaine cherchant à maximiser son efficacité pour assurer sa pérennité. Toutes les parties prenantes de l'entreprise y gagneront.

Si l'aspect social du concept de l'Entreprise 2.0 est celui qui apporte le plus de valeur à l'entreprise, ce sont les outils collaboratifs qui permettront aux travailleurs du savoir de participer à cette démarche en capturant et en diffusant l'information utile, de manière quasi instantanée et depuis n'importe quel endroit de la planète. L'interface de ces outils doit donc être particulièrement adaptée aux utilisateurs et rester simple d'usage, en évitant toute redondance d'information.

¹² « Knowledge workers » — traduction anglaise de « travailleur du savoir » — est une expression utilisée pour la première fois en 1999 par Peter Drucker.

Les cinq principaux bénéfices stratégiques de ce concept sont illustrés ci-dessous (Figure 2.4).



Figure 2.4: Les cinq enjeux stratégiques du concept de l'Entreprise 2.0

Les bénéfices stratégiques escomptés sont les suivants :

- **augmentation de la capacité d'innovation**, en confrontant et mutualisant les connaissances de toutes les parties prenantes de l'écosystème de l'entreprise, en élargissant le spectre des compétences et en décloisonnant la R&D;
- **meilleur usage du capital humain et du temps**, en capitalisant le savoir explicite et implicite, en identifiant clairement les différentes expertises, en proposant un environnement de travail adapté aux travailleurs du savoir, en faisant preuve d'empathie et de confiance réciproque, en fidélisant les collaborateurs, en favorisant la flexibilité du travail, en proposant des réponses envers le besoin de mobilité des travailleurs, ou encore en diminuant les différences culturelles. En favorisant les échanges et limitant les canaux de communication, l'usage du temps est également optimisé;
- **accroissement de la réactivité et de l'agilité**, en rendant les échanges dynamiques et en faisant intervenir des connaissances multiples. De ce fait, l'entreprise est davantage agile et se montre apte à résoudre rapidement les problèmes complexes qui se présentent à elle;
- **optimisation de l'activité marketing** avec un meilleur ciblage des clients et une diminution du time to market, en comprenant davantage les tendances du marché, en se renseignant plus précisément sur les attentes des clients (voice of customer) et en comprenant davantage les activités et spécificités de la concurrence (veille commerciale et technologique). Par ces moyens simples et économiques, l'entreprise diminue le temps d'accès au marché de ses produits et minimise le risque d'erreur de leur positionnement;
- **augmentation de la satisfaction des clients**, en répondant davantage aux besoins des clients, en y accédant sans intermédiaires, en obtenant leur feedback direct, en les faisant participer à l'élaboration des produits ou encore en leur permettant d'échanger leurs expériences avec celles d'autres clients, sur des plateformes dédiées.

3— DE LA START-UP À LA PME

3.1— Le concept selon les cycles de vie de l'entreprise

Les start-ups sont des aventures humaines dont l'objectif est de créer, puis de vendre de nouveaux produits ou services dans des conditions d'incertitude extrême, que ce soit au niveau de la recherche, du développement ou encore du marché potentiel. Ces entreprises en devenir sont généralement créées par des entrepreneurs n'ayant pas les fonds nécessaires pour assurer leur croissance. C'est le fort potentiel de développement de ces jeunes pousses qui permettra de convaincre certains investisseurs à participer à cette odyssée hautement risquée. Les fondateurs devront alors faire preuve d'un certain pouvoir de conviction pour mener à bien leur projet entrepreneurial. Et chaque aide pertinente qu'ils recevront leur permettra d'économiser du temps et de l'argent, ce qui augmentera leurs chances de succès.

Bien que le poids des start-ups soit négligeable pour l'économie à leur lancement, elles contribuent tout-de-même à fournir une image dynamique et technologique de la région, ce qui a pour effet d'attirer les investisseurs et les grandes entreprises étrangères. D'autre part, comme le mentionne Raphaël Conz - responsable de l'Unité Entreprises du Service de la promotion économique et du commerce du canton de Vaud (SPECo) — « ce sont certaines de ces jeunes pousses qui assureront les emplois de demain, à l'image de Bobst, Kudelski ou Logitech ». C'est pour cette raison que l'économie publique et privée leur apporte des aides directes et indirectes. Ces aides sont nécessaires en raison des nombreuses difficultés qu'elles rencontreront durant leur existence, ce d'autant plus que leur environnement est instable et que les entrepreneurs qui se trouvent à leur commande disposent de peu de temps et de moyens. Or, les conséquences de ces difficultés peuvent être rapidement irrémédiables pour la survie de ces organisations.

Une fois passées les premières phases critiques de l'éclosion de l'entreprise, la « chrysalide » s'envolera vers d'autres horizons, comportant de nouvelles perspectives et de nouveaux risques et difficultés. La start-up devenue

PME devra alors s'organiser pour gérer le nombre de collaborateurs grandissant ainsi que l'élargissement de sa clientèle et de ses partenaires, en ne comptant que sur ses propres ressources et compétences.

Le métier « d'entrepreneur-gestionnaire » du fondateur de la start-up évoluera vers celui de « dirigeant-homme d'affaires » pour la petite entreprise (PE), avant de devenir un réel « leader-stratège » pour le compte de la moyenne entreprise (ME). Le propriétaire-dirigeant de la PME est un « homme à tout faire », capable d'effectuer pratiquement toutes les tâches qui existent au sein de son entreprise. Il est en mesure de prendre des décisions rapidement, d'appliquer des modèles de management innovants et efficaces, de faire preuve de flexibilité et d'audace, ainsi que de s'adapter rapidement aux changements de contexte de son entreprise (FILION, 2007).

Pour comprendre les tendances des difficultés rencontrées par tous les types d'entreprises, notons que seulement 50% des entreprises survivent plus de 5 ans après leur création¹³ et que la durée de vie moyenne des entreprises est passée de 67 ans en 1920 à environ 15 ans aujourd'hui¹⁴.

Cette analyse démontre que l'environnement est de plus en plus hostile et que seules les entreprises innovantes et agiles auront des chances de survie.

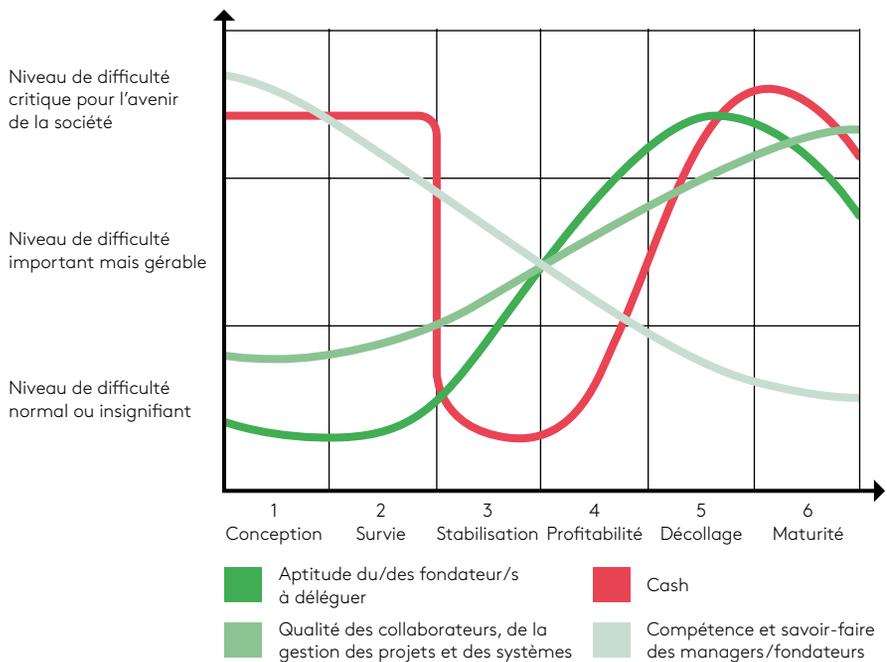


Figure 3.1: Principales difficultés des entreprises selon leur cycle de vie économique
Source : graphique établi à partir de (TIMMONS, et al., 2009, p.135)

¹³ Selon l'Office Fédéral de la statistique in <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/02/blank/key/02/ueberlebensraten.html>

¹⁴ Selon une étude du professeur Richard Foster de la Yale University, publiée sur la BBC en 2012, sur la base des 500 entreprises américaines référencées par le S&P 500 index (géré par Standard & Poor's) in <http://www.bbc.co.uk/news/business-16611040>

Ainsi un travail de « cartographie » des principales difficultés (Figure 3.1) basé sur une étude américaine (TIMMONS, et al., 2009) nous permet d'affiner la réflexion selon deux axes :

1 **la criticité des difficultés**, partant d'une valeur peu significative en bas de l'échelle, à une valeur critique pouvant mettre rapidement en danger l'avenir de la société en haut de l'échelle ;

2 **les étapes économiques** du cycle de vie des entreprises :

– **conception** : il s'agit de la première étape de la génération de l'idée et de l'élaboration du concept. Les premières dépenses sont généralement financées par des fonds publics, par des business angels¹⁵ ou encore par des FFF¹⁶. On parle de phase de financement pre-seed ;

– **survie** : c'est l'étape de la réalisation du prototype du produit ou du service. Les dépenses de développement et de mise au point du produit ou du service augmentent, sans rentrée de cash-flow. On parle de phase de financement seed and start-up qui voit généralement apparaître des investisseurs de type Venture Capital¹⁷ locaux ;

– **stabilisation** : phase de test et de mise en œuvre du produit ou du service chez les premiers clients. Bien que ces premiers clients permettent de faire rentrer de l'argent frais, le cash-flow continue de diminuer en raison des ressources techniques et humaines utilisées. Cette phase de financement early-stage implique généralement des Venture Capital internationaux ;

– **profitabilité** : phase de pénétration du marché pour atteindre les clients ciblés. Le revenu des ventes augmente ce qui a pour effet de redresser la courbe du cash-flow. Les besoins financiers de cette phase de croissance rapide nécessitent de recourir à du financement mezzanine¹⁸ ;

– **décollage** : il s'agit de la phase de preuve de succès de la société en développement. Les revenus des ventes ainsi que le cash-flow augmentent. Pour poursuivre son développement, l'entreprise a besoin de financements encore plus importants, qui sont possibles soit au travers d'une entrée en bourse (IPO) ou alors par une fusion-acquisition (M&A). On parle généralement de phase later-stage ;

– **maturité** : l'entreprise a atteint son seuil de maturité et devient une réelle PME établie sur le marché, avec ses spécificités et ses difficultés inhérentes.

¹⁵ Le sigle 3F, ou FFF, représente les premiers investisseurs d'un projet qui sont les amis (Friends), la famille (Family) et « les fous » (Fools).

¹⁶ Les business angels sont des investisseurs providentiels accompagnants la création d'une entreprise dès ses fondements.

¹⁷ Un Venture Capital est une institution financière de capital risque active dans le financement à moyen-long terme.

¹⁸ Le financement mezzanine représente un schéma de financement à étage entre la dette et les capitaux propres.

L'évolution des principales difficultés (courbes de la Figure 3.1) durant les six étapes du cycle de vie économique s'explique de la manière suivante :

- **l'aptitude à déléguer de la part des fondateurs.** Si ce n'est pas un réel problème durant les phases initiales, puisqu'ils gèrent seuls l'entreprise naissante, cela peut devenir très critique au moment de son décollage, lorsque la charge de travail et le savoir doivent être distribués vers d'autres collaborateurs et d'autres parties prenantes. Ce problème décroît une fois la maturité atteinte en raison de l'augmentation du nombre de collaborateurs ;
- **la qualité des collaborateurs ainsi que la gestion des projets, des plannings et des systèmes.** Au commencement, cette difficulté est située à la limite de la zone importante, en restant malgré tout gérable. Elle devient de plus en plus critique au cours du temps, pour atteindre son apogée lorsque l'entreprise devient mature ;
- la question du **cash-flow** est critique dès les premières heures de création de l'entreprise. Si cette difficulté semble diminuer lors des phases de stabilisation et de profitabilité, elle réapparaît de manière importante au moment du décollage de l'entreprise. Elle tendra à diminuer une fois la maturité atteinte ;
- **le savoir-faire et les compétences des entrepreneurs.** C'est la difficulté principale dans les premières étapes de vie des start-ups puisque tout repose sur les épaules des fondateurs. L'intensité de cette problématique diminuera au cours du temps puisque le savoir et les compétences se diffuseront progressivement aux collaborateurs et autres parties prenantes de l'entreprise.

Comme mentionné dans la partie introductive de cet ouvrage, ce Livre Blanc a pour vocation de proposer des solutions pouvant diminuer l'intensité des difficultés rencontrées par les start-ups et PME au cours de leur existence, en agissant sur les leviers organisationnels et humains. À noter que ces points sont généralement sous-estimés par les entrepreneurs ainsi que par les organismes d'aides, contrairement aux problématiques financières qui sont largement traitées.

3.2— De la start-up à la net-up

Au-delà des start-ups et des PME, Xavier Comtesse, directeur romand d'Avenir Suisse, (COMTESSE, et al., 2010) parle de l'émergence de nouvelles pratiques entrepreneuriales au sein de la communauté des start-ups favorisant l'éclosion d'une nouvelle génération, appelée **net-up**. Ces jeunes pousses sont créées sur la base des réseaux sociaux et conjuguent dès leur création plusieurs formes d'intelligence collective comme le coworking et la co-création.

Ce concept étend la définition de la start-up à une entreprise créée entièrement dans un « environnement 2.0 », que ce soit pour la recherche

de capital, pour la co-création des services ou encore pour l'interaction avec ses clients.

Ces net-ups, contrairement aux start-ups traditionnelles, ne sont pas bas es sur la technologie mais plutôt sur le « réseau ». Elles sont d'ailleurs port es par des « entreprenantes » plutôt que par des « entrepreneurs ». Les phases de vie linéaires des start-ups sont remplac es par des structures cycliques qui sont en interaction forte avec toutes les parties prenantes de l'entreprise, y compris avec les clients. Comme elles se transforment en interférence avec leurs réseaux, le nom de « net-up » est davantage adapt e à ces organisations. Pour mieux illustrer cette notion, Xavier Comtesse cite l'exemple suivant : « mon Venture Capital et mon réseau de vente s'appellent PayPal (via la possibilité de procéder à des préventes), mon agent s'appelle Google et mon centre de communication s'appelle Twitter ».

Cette notion de net-up montre jusqu'où peut s'étendre l'application du concept de l'Entreprise 2.0 dans une organisation.

4— LES 4 PILIERS DE L'ENTREPRISE 2.0 AU SERVICE DES START-UPS ET DES PMES

4.1— Quels piliers ?

L'application du concept de l'Entreprise 2.0 pour les start-ups et PME nécessite un ajustement pour tenir compte de la taille réduite et des ressources limitées de ces organisations. Ces entreprises, par exemple, ont moins de difficultés à gérer la problématique du changement et de l'adaptation du système d'information comparativement à de plus grosses structures. Pour ces raisons, le concept de l'Entreprise 2.0 appliqué aux start-ups et PME comporte seulement 4 piliers principaux (Figure 4.1).

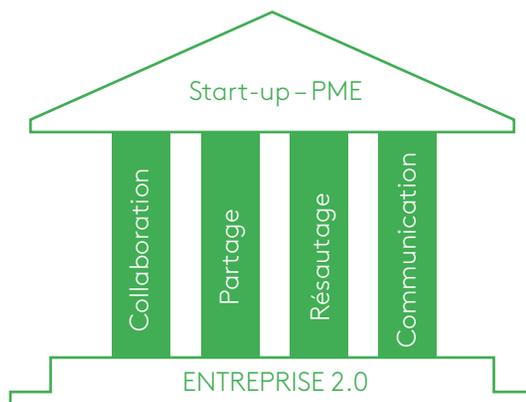


Figure 4.1: Les 4 piliers de l'Entreprise 2.0 au service des start-ups et PME

Ces piliers se présentent de la manière suivante :

- **le pilier de la collaboration** qui symbolise l'aptitude à travailler ensemble, pour réaliser un projet et atteindre des objectifs fixés ;
- **le pilier du partage** qui représente la faculté d'échanger des « parts » d'information et de connaissance entre différents individus ;
- **le pilier du réseautage** qui n'est autre que la recherche d'opportunités pour la mise en relation avec des personnes ou des institutions pouvant amener de la valeur à l'entreprise, que ce soit en apportant leurs connaissances, leur expertise ou encore leurs biens ;
- **le pilier de la communication** qui identifie le fait de transmettre de l'information à un public, en véhiculant une image qui respecte la vision et la mission de l'entreprise.

4.2— Collaboration

La collaboration est le premier pilier de l'Entreprise 2.0. Ce n'est pas un besoin, ni même une exigence nouvelle, mais tout le monde s'accorde à reconnaître que l'évolution technologique de ce début de siècle rend la pratique collaborative plus facile, donc très certainement plus efficace.

La collaboration est d'abord une attitude, un état d'esprit, qui consiste à travailler ensemble sur des projets, des dossiers, des idées. C'est à dire qu'elle requiert notamment et en dehors des aspects culturels, une **unicité de lieu de travail** (physique ou virtuel). C'est dans cet espace que les idées sont discutées, que les travaux d'instruction sont réalisés, que les décisions sont prises, mais surtout que tous les contenus sont centralisés tout au long de leur cycle de vie.

Dans les entreprises de taille moyenne ou petite, il est communément convenu que la collaboration va de soi et fonctionne bien, quasi naturellement. **Hors, il n'en est rien.** Si la taille des communautés (des équipes) est un facteur important pour la bonne marche des projets, elle n'influe que très peu sur la pratique collaborative en elle-même.

La volonté de collaborer est plus forte chez certains que chez d'autres et c'est pourquoi il est nécessaire de veiller à ce que le contexte soit favorable à son expression la plus utile.

EN EFFET, POURQUOI COLLABORER ?

Au-delà d'une réponse très convenue et banale du type « pour de meilleurs résultats », il est plus intéressant de mettre la pratique collaborative en perspective du point de vue du collaborateur et du point de vue de l'organisation.

En ce qui concerne le collaborateur, il est acquis qu'en dehors de prédispositions particulières, la première attente, donc un facteur motivant, est la reconnaissance personnelle.

L'altruisme est probablement la vertu la moins bien partagée et tout un chacun attend d'être « rétribué » d'une manière ou d'une autre pour ses actions au service de la communauté. La reconnaissance explicite par ses pairs est une forme de rétribution de l'effort consenti.

Qu'est-ce qui peut inciter un employé, cadre ou non, à s'impliquer plus dans un espace collaboratif en dehors de la reconnaissance de ses pairs ? Voici une liste non exhaustive :

- aller plus vite ;
- confronter et valider des hypothèses ;
- donner plus d'autonomie au projet ;
- apprendre des autres ;
- montrer sa pertinence ;
- assurer un leadership ;
- maîtriser une équipe ;
- dissimuler ses faiblesses.

Tout autant de bonnes raisons guidées par des préoccupations personnelles et souvent mises en pratiques selon les envies de chacun, car il en est de la collaboration comme de beaucoup de nos comportements, il est impératif de donner envie.

Du point de vue de l'entreprise, la collaboration est cruciale, notamment dans les phases de création et de consolidation d'un modèle d'affaires. Les attentes de l'organisation sont d'abord sur le terrain du pragmatisme en bénéficiant de l'intérêt de l'intelligence collective, le fait qu'**à plusieurs on est très souvent plus intelligent que seul.**

Ainsi, les créateurs d'entreprises, les porteurs de projets innovants tout autant que les dirigeants de petites et moyennes entreprises ont tout intérêt à privilégier d'emblée ce mode de fonctionnement car il est porteur de valeur ajoutée.

Le lancement d'une idée est une chose, sa matérialisation dans un modèle d'affaires en est une autre et la concrétisation du succès de la valorisation des deux étapes précédentes dans une entreprise en est encore une autre. Il est difficile d'exceller dans les trois domaines et rares sont ceux qui y parviennent.

La mise en œuvre d'outils et de pratiques en support à la collaboration entre les différents participants de toutes les phases de l'éclosion d'une « jeune pousse » sont autant de facteurs de succès car ils portent en eux :

- la rapidité ;
- la confrontation ;
- la synthèse ;
- le pragmatisme.

Il s'agit de conditions favorables et nécessaires, mais bien évidemment insuffisantes, pour réussir le pari de l'innovation avec une nouvelle idée (approche), un nouveau produit ou un nouveau service.

4.3 — Partage

Pour beaucoup, la collaboration et le partage c'est du pareil au même. Mais il est d'usage de distinguer le partage du simple support à la pratique collaborative, car il représente une opportunité de valeur différente.

Le partage est plus largement lié à la connaissance qu'à un projet. Il ne représente pas directement une valeur ajoutée opérationnelle quand bien même il est une part de celle-ci dans le cadre de la gestion de projet.

C'est également un pilier de l'Entreprise 2.0 car il est au cœur des processus mis en application par les organisations pour plus d'efficacité et d'efficience. Le partage est aujourd'hui grandement facilité par la multitude d'outils qui facilitent sa mise en œuvre avec plus ou moins de discrétion et/ou de contrôle et de sécurité.

Mais le partage tel que nous l'entendons va beaucoup plus loin que la simple mise en commun d'une information (ou d'un fichier) ou de plusieurs données contextualisées. Dans l'Entreprise 2.0, il s'agit de partager la connaissance, c'est-à-dire une information ou un assemblage d'informations utiles et utilisables dans un contexte particulier. La gestion (donc le partage) des connaissances représente un vrai gisement de productivité pour les entreprises et de valorisation personnelle pour les individus.

Pourtant, derrière une convergence de façade se cache une profonde distorsion d'intérêt : la connaissance est source de pouvoir et la partager, c'est accepter d'en perdre.

L'entreprise de demain doit, afin d'espérer valoriser à son avantage cet énorme capital de connaissances, bousculer la donne du pouvoir et des hiérarchies établies. Ceci s'appliquant tout autant aux structures de petite taille.

Très souvent dans les organisations, il est d'usage de confier des responsabilités à ceux qui « pensent savoir » plus souvent qu'à ceux qui s'engagent. Hors la petite et moyenne entreprise a souvent plus besoin d'engagement de ses collaborateurs que d'une connaissance « académique ».

Pourtant, il est difficile d'imaginer d'abandonner une parcelle de pouvoir sans contrepartie. La compensation que le collaborateur va trouver dépend de l'entreprise. Celle-ci peut inciter les collaborateurs à partager plus leurs connaissances en les mettant davantage au service de la communauté. Ceci notamment par l'instauration de nouveaux critères d'évaluation et de promotion des collaborateurs liés à la notion d'engagement (par exemple : contribution, participation, proposition) dont l'appréciation ne peut se faire que dans des espaces collaboratifs et dans l'échange.

Les projets collaboratifs et de partage de connaissances sont des projets « structurants » de l'entreprise de demain et ils doivent être conduits avec rigueur afin, notamment, d'identifier les points de blocages éventuels mais aussi les sponsors et ceux qui, dans l'entreprise, seront les premiers à souhaiter pouvoir participer à ces projets parce qu'ils ont déjà identifié les bénéfices qu'ils pourront en retirer.

La mise en œuvre par les responsables des ressources humaines de démarches « d'exploitation de l'intelligence collective » (et de son corollaire, à savoir l'émergence de la notion de hiérarchie horizontale qui va modifier la donne des évaluations) est un facteur d'accélération du partage de connaissances.

La notion de hiérarchie horizontale (« wirearchy » selon Jon Husband¹⁹) est un « concept » qui permet de mettre en œuvre ces nouveaux types d'évaluation.

Elle est devenue courante dans les réseaux sociaux où les personnes « like » ou « dislike » apprécient des propos, des contenus, et donnent des notes.

Il s'agit dans un groupe, un espace, une communauté, de mettre en œuvre les moyens qui permettent aux participants de ce groupe de juger (et de publier leur appréciation) de la pertinence, de la qualité, voire du leadership d'une personne dans son rôle au sein du groupe (rising stars). Ce concept a deux avantages pour les employés :

- le premier est qu'on peut être reconnu comme très pertinent dans un rôle et dans un espace et moins dans un autre (ce qui est souvent le cas dans notre vie quotidienne) ;
- le second est qu'il permet au collaborateur de mieux « se connaître » et ainsi de mieux valoriser son engagement au service de l'entreprise, laquelle y trouve un énorme avantage en permettant à ce collaborateur de s'épanouir dans sa « zone de confort » et ainsi d'éviter frustration et absence de loyauté.

Le partage permet de révéler des modes de fonctionnement plus pertinents car souvent plus simples et très orientés résultats.

4.4 — Réseautage

Le réseautage est clef pour l'Entreprise 2.0 et il suffit de constater à quel point l'expression « écosystème » est employée pour se rendre compte de l'importance du réseau.

¹⁹ Wirearchy selon Jon Husband in <http://wirearchy.com/what-is-wirearchy/>

Le réseau est au cœur du fonctionnement de l'économie et, sans tomber dans la caricature, l'analogie avec le fonctionnement biologique est bien réel. Pour une start-up, comme pour une PME, il est illusoire de penser se « débrouiller » tout seul.

La qualité du réseau est un réel atout pour aller de l'avant, se développer, se démarquer, et gagner en crédibilité, en parts de marché et donc en performance économique.

Un réseautage efficace et astucieux est fait d'empathie, d'écoute, de respect et aussi de propositions intéressantes pour les membres du réseau. Le partage et la mise en commun d'informations renvoie également à la notion de « rétribution », notion qui interpelle :

- le « donneur » : Pourquoi vais-je partager ? Quels avantages ou intérêts puis-je y trouver ? Quels retours espérer ?
- le « receveur » : Quelle est la contrepartie de l'utilisation de l'information ? Qu'est-ce que je gagne à la valoriser, à l'utiliser ou encore à la partager à mon tour ?

Le monde économique est une réalité qu'il faut affronter et parfois dompter (ou en tout cas connaître) dans ses postures afin de pouvoir espérer réussir. **Dans l'adversité, l'union fait la force et le réseau représente une forme d'union, certes très ponctuelle et circonstancielle, mais terriblement efficace.** Le réseau est le lieu des « renvois d'ascenseurs », des échanges « fructueux » et des collaborations « efficaces », parfois de complicité, car il représente l'unique « place » où se rencontrent des organisations et des individus partageant le même intérêt. C'est pourquoi, les sociétés en devenir ainsi que les moyennes entreprises doivent instaurer une culture de réseautage.

La pratique de l'échange d'informations et/ou de « bons procédés » leur permettra notamment d'aller beaucoup plus vite dans des opérations de :

- recherche de fonds ;
- recrutement des talents ;
- recherche de locaux ;
- marketing ;
- notoriété ;
- retour des marchés ;
- etc.

Ainsi, certaines entreprises peuvent optimiser le temps de la période « go to market ».

Le réseau est le « lieu » idéal pour mettre en commun des idées, des propositions d'actions, des projets, des informations, des sentiments et selon les cas et les opportunités, pour dessiner des espaces de collaboration autour des sujets, des dossiers ou des pratiques qui en valent la peine.

La qualité des réseaux confère un avantage indéniable à l'entrepreneur et à son entreprise. La chercheuse Valérie-Inès De La Ville (DE LA VILLE, 2001) le rappelle : « nous considérons que c'est l'activation des réseaux de relations sociales continues qui fonde l'émergence du projet entrepreneurial ».

Et ce sont les « liens faibles » (connaissances éloignées) qui apportent le plus de valeur à la démarche entrepreneuriale, car ils favorisent l'accès aux sources d'information pertinentes et permettent de résoudre des problèmes complexes en sortant du cadre restreint qui est formé par les personnes de notre entourage proche (liens forts). La raison est simple : nos proches ont le « vilain défaut » de nous ressembler et de nous épargner critiques et remarques désobligeantes, ce qui a pour effet de limiter le spectre de la pensée (GRANOVETTER, 1983).

D'un point de vue affaires, le réseau représente la plus belle offre d'opportunités que l'innovateur ou le responsable d'une start-up ou d'une moyenne entreprise peut saisir au meilleur bénéfice de ses projets.

4.5 — Communication

C'est probablement le pilier le plus « explicite » ou, à défaut, le plus connu et communément cité.

Avec l'Entreprise 2.0, la communication est plus que jamais une question de choix « éditoriaux » efficaces pour « sortir du lot » des innombrables messages publiés 24 heures sur 24, sur tous les médias et dans le monde entier.

L'offre de moyens et de supports est incroyablement riche, mais cette abondance ne simplifie pas, bien au contraire, un exercice auquel bon nombre de dirigeants de petites et moyennes entreprises sont peu ou pas du tout préparés.

L'expression de la valeur ajoutée du service, du produit ou de l'idée qu'on promeut vis-à-vis d'un public cible fait appel à des compétences qui ne sont pas les mêmes que celles qui ont permis au créateur ou au dirigeant de l'entreprise de lancer sa machine commerciale.

La start-up et la petite et moyenne entreprise ont besoin de la communication, mais elles doivent composer avec des contraintes inhérentes à leur taille, à leurs moyens et à la culture de leurs dirigeants.

Il est loin le temps où l'argument technique ou fonctionnel était suffisant pour gagner des marchés. L'émotionnel a bouleversé la manière de communiquer et maintenant c'est au tour du « social » de changer la donne en ouvrant à chacun la voie à la communication de masse, plus ou moins contrôlée, mais persistante et relayée par des « médias » parfois non sollicités directement.

Plus que jamais, la communication doit être réfléchiée et organisée selon :

- les objectifs déclinés à court, moyen et long terme ;
- une ligne éditoriale guidée par ces objectifs ;
- une mise en œuvre cadencée (selon les ressources) ;
- une recherche de légitimité ;
- un besoin d'appui de communautés ;
- un engagement créé par un leadership dans un domaine.

L'Entreprise 2.0 est une entreprise agile qui sait optimiser l'utilisation des ressources disponibles au seul service de ses objectifs et en matière de communication. Elle dispose d'une palette d'outils (réseaux sociaux, espaces collaboratifs, rencontres virtuelles et physiques, colloques, etc.) dont la plupart restent accessibles facilement.

L'accès facile à ces outils est un plus pour la promotion des start-ups et des PME, de leurs produits et services mais également de leur écosystème, voire de leurs valeurs. Mais il complique parfois les choses tant les « communicants » sont nombreux et que la durée d'impact d'un message est très éphémère malgré sa persistance sur les réseaux.

La petite et moyenne entreprise peut tirer profit de ces médias à la seule condition d'être réellement engagée, humble et de savoir rester patiente et persévérante.

Le buzz ne peut pas faire tout seul une « success story », mais ce sont plus souvent la promotion des « communicateurs » qui l'ont initiée, bien généralement malgré eux.

C'est pourquoi il est beaucoup plus pertinent de travailler sur la durée avec un discours crédible qui sera source de légitimité, quitte à s'essayer au « buzz » une fois celle-ci acquise.

Et il ne faut pas oublier que **la légitimité n'est souvent pas universelle et jamais éternelle** et c'est pourquoi la communication est un exercice d'endurance dont les entreprises ne peuvent aujourd'hui faire le pari de s'en dispenser.

La communication demande également de savoir gérer son « identité numérique » (personal branding) qui n'est autre que l'identité de l'entreprise constituée par les informations disponibles sur Internet, alimentées au cours du temps par l'entreprise elle-même mais également par d'autres individus amicaux ou non. Cette problématique d'identité est capitale pour toute société qui souhaite contrôler son image et défendre son e-reputation²⁰ sur Internet. Il s'agit d'établir une stratégie de communication claire avant de délivrer une quelconque information sur la toile.

²⁰ L'e-reputation représente la réputation d'une personne physique ou morale sur Internet.

5— LES OUTILS WEB 2.0

Les outils Web 2.0 — appelés également outils collaboratifs — sont une des composantes du concept de l'Entreprise 2.0.

Mal choisis ou mal implémentés, ils peuvent conduire à l'échec d'un projet de transformation 2.0, tout comme si leur interface se montre trop compliquée ou inadaptée aux besoins des utilisateurs.

Pour mieux les appréhender, nous avons choisi de les identifier selon leur usage principal, en gardant à l'esprit qu'un outil en offre généralement plusieurs qui peuvent évoluer au cours du temps.

5.1— Les différentes typologies

Il existe plusieurs typologies d'outils Web 2.0 que l'on peut classifier selon leurs fonctions et usages au travers de cinq principales familles (Figure 5.1).



Figure 5.1: Principaux usages des outils collaboratifs

Cette classification n'est pas exhaustive et rigide, car les usages qui sont fait des différents outils évoluent extrêmement rapidement et les technologies sur lesquelles ils reposent progressent à une vitesse tout autant vertigineuse.

Le tableau suivant détaille cette classification en proposant des exemples afin de faire le lien avec des outils connus du grand public :

PARTAGER DE L'INFORMATION

Les internautes peuvent échanger entre eux tous les types de fichiers textuels, vidéo et audio.

TYPES D'OUTILS	FONCTIONS ET USAGES	EXEMPLES
Podcasts	Possibilité offerte à des auditeurs de s'inscrire auprès d'émetteurs pour recevoir de manière automatique des fichiers multimédias sur leurs agrégateurs de podcasts.	iTunes AudioBoo VLC media player
Sites de partage de musique	Permet d'échanger de la musique, de la commenter et de l'écouter en flux continu.	Jamendo Deezer Spotify
Sites de partage de photos	Rend possible l'échange de photographies avec un ajout de commentaires.	Flickr Picasa Instagram
Sites de partage de vidéos	Rend possible l'échange de vidéos avec un ajout de commentaires.	YouTube Dailymotion
Sites de partage peer-to-peer	Permet l'échange direct de fichiers multimédias entre les ordinateurs de deux internautes.	Emule Bit Torrent

DIFFUSER DE L'INFORMATION

Offre la possibilité à un individu de pouvoir propager une information à tous les autres internautes de la planète, sans intermédiaires.

TYPES D'OUTILS	FONCTIONS ET USAGES	EXEMPLES
Blogs	Journaux personnels publiés sur Internet pouvant être lus et commentés par tous les internautes.	Blogger WordPress
Flux RSS	Permet d'être informé automatiquement des modifications apportées à un site/blog, au travers d'un agrégateur RSS.	RSS Reader FeedReader
Microblogging	Offre la possibilité d'envoyer des messages courts de 140 caractères à sa communauté de suiveurs. Il s'agit d'un outil largement utilisé par les journalistes et autres professionnels de l'information.	Twitter Jaiku
Webinars	Séminaires Web interactifs et synchrones qui permettent à une classe d'élèves « virtuelle » de suivre une formation à distance sur leurs ordinateurs reliés à Internet.	Adobe Connect GoToMeeting

COMMUNIQUER

Possibilité de communication bidirectionnelle entre deux internautes ou au sein d'un cercle de connaissances (réseaux sociaux privés, communautaires ou professionnels), en échangeant des messages textuels instantanés ou différés, ou alors en communiquant de manière visuelle ou audio.

TYPES D'OUTILS	FONCTIONS ET USAGES	EXEMPLES
Messageries instantanées	Permet d'échanger en temps réel des messages textuels gratuits entre internautes. La mobilité apportée par les smartphones a permis de développer considérablement cette famille de service.	Windows Live Mes. WhatsApp
Réseaux sociaux publics	Ce sont des plateformes Web qui permettent aux internautes de se lier avec des « amis » et d'échanger avec eux des informations de manière asynchrone ou synchrone.	Facebook Google+
Réseaux sociaux internes / d'entreprise	Ce sont des plateformes Web équivalentes aux réseaux sociaux publics, mais accessibles seulement à certains utilisateurs, comme par exemple les employés d'une entreprise.	Hyperweek Jive Sharepoint
Réseaux sociaux professionnels	Il s'agit d'une variante des réseaux sociaux qui permettent à leurs adhérents de réseauter, de rechercher des emplois, de rechercher des conseils ou encore de faire de la veille.	LinkedIn Xing
VoIP (le Voice over IP est une technologie de communication téléphonique à travers Internet)	Bien que cette technologie de communication sur Internet – qui remplace le téléphone analogique – ne soit pas un réel outil Web 2.0, les interfaces de ces outils intègrent de plus en plus souvent des fonctions de messageries instantanées, de microblogging, de visioconférence, de partage d'écrans...	Skype WebEx

CO-CRÉER

Regroupe des outils permettant de co-crédier des documents ainsi que des projets. Le point commun de ces deux activités étant de créer du contenu ou de la valeur à plusieurs, de manière simultanée et participative.

TYPES D'OUTILS	FONCTIONS ET USAGES	EXEMPLES
Crowdfunding	Apports financiers d'une foule d'internautes dans le but de permettre à une personne de financer son projet. Seuls les projets sollicités par la foule obtiendront les fonds requis. Le feedback du marché est ainsi immédiat.	KickStarter MyMajorCompany

TYPES D'OUTILS	FONCTIONS ET USAGES	EXEMPLES
Crowdsourcing	S'apparente à une place de marché virtuelle sur laquelle les entreprises viennent acheter des services spécialisés.	CrowdSpirit InnoCentive
Mashups	Ce sont des sites Internet qui combinent diverses sources d'information mises à disposition par l'intermédiaire d'API (Application Programming Interface fait référence à une interface informatique permettant l'interopérabilité des composants logiciels), ce qui permet une économie de temps de création et de développement.	Google Maps
Plateformes de partage de fichiers	Ce sont des outils qui permettent à un groupe d'internautes de créer et d'échanger des fichiers à distance.	Google Doc Wuala
Plateformes de partage de projets	Ce sont des outils qui permettent à un groupe d'internautes de créer et de suivre des projets à distance.	Planzone Projectplace
Widgets	Ce sont de petites applications qui permettent d'afficher des informations en temps réel sur un blog ou sur un site. La mise à disposition de ces fonctionnalités permet une économie de temps de création et de développement.	Widgetbox
Wikis	Ils permettent de créer et de maintenir des documents de manière collaborative par toute une communauté	Wikipedia Wikipoh

RECHERCHER DE L'INFORMATION

Il s'agit de la recherche de tout type d'information sur la toile. La recherche peut être effectuée de manière individuelle ou en requérant l'intervention d'autres internautes spécialisés, comme par exemple au travers des forums de discussion.

TYPES D'OUTILS	FONCTIONS ET USAGES	EXEMPLES
Forums de discussion	Il s'agit d'un moyen de diffuser une question à une large audience, les questions étant généralement regroupées par thématiques, afin d'obtenir une réponse spécifique.	Commentcamarche

TYPES D'OUTILS	FONCTIONS ET USAGES	EXEMPLES
Partage de signets	Il s'agit d'une classification (appelée folksonomie) qui est libre et sans contrainte de la part des internautes qui peuvent ainsi donner librement leurs avis sur un site ou un blog. Cette méthode permet de stocker, partager et rechercher facilement des liens préalablement étiquetés (tagués) dans le but de décrire le contenu d'un site afin d'en faciliter la recherche future. Ce classement est généralement publié sous forme d'un nuage de tags (tags cloud).	Del.icio.us
Shopping social	Il permet aux internautes de s'informer de la qualité des sites marchands, grâce à l'évaluation effectuée par d'autres internautes.	Amazon Zlio

5.2— Les outils Web 2.0 selon le cycle de vie de l'entreprise

De manière plus spécifique, nous proposons une représentation graphique de l'usage des outils collaboratifs (Figure 5.2) selon leur typologie et les étapes de vie de l'entreprise.

Degré des bénéfices escomptés
(1: Très faible, 5: Très élevé)

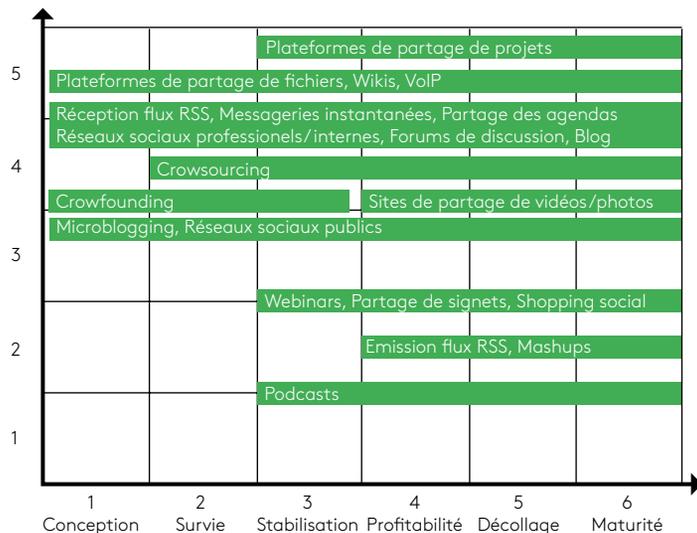


Figure 5.2: Typologie d'outils collaboratifs selon les cycles de vie

Cette proposition de typologie est subjective, mais elle a l'avantage de mettre en évidence que les outils du Web 2.0 doivent s'adapter aux étapes

de vie que traverse l'entreprise. Il n'est pas nécessaire de les intégrer tous immédiatement. Par exemple, les plateformes de partage de projets sont très puissantes dès que l'entreprise engage des ressources autres que les fondateurs et démarre des collaborations avec des partenaires externes.

Les wikis sont parfaits pour capitaliser le savoir et co-crée des documents dès l'émergence de l'entreprise, sans perte d'information et sans confusion dans les versions de fichiers échangés.

Le crowdfunding est très intéressant dans les premières phases de création de la start-up pour répondre à la problématique de recherche de fonds.

Le crowdsourcing permet de bénéficier rapidement de compétences pour réaliser des développements spécifiques bien identifiés.

Les réseaux sociaux professionnels permettent de rechercher des aides et des compétences à tous les stades de vie de l'entreprise (voire même bien avant de poser les premières briques), mais également pour rechercher du personnel à moindre coût.

Les réseaux sociaux internes/d'entreprise permettent de capturer les connaissances implicites et explicites des employés, tout en favorisant leur sentiment d'appartenance.

Les réseaux sociaux publics offrent une meilleure visibilité de l'entreprise et permettent de cibler et accéder rapidement aux prospects/clients, sans limitations géographiques et sans intermédiaires, pour des coûts minimes. Ils permettent également de diminuer le time to market en obtenant rapidement le feedback des marchés.

Par contre, les webinars, mashups et autres podcasts n'ont pas été identifiés, à ce jour, comme des valeurs significatives pour soutenir le développement des start-ups et des PME.

6— LA MISE EN ŒUVRE

6.1— La stratégie et les objectifs

Loin des discours et des théories, il est un **moment important** pour les entreprises, encore plus pour les petites et moyennes, celui de la **mise en œuvre** de leur stratégie.

L'entrepreneur a généralement une vision très claire de ses objectifs ainsi que de ceux qu'il a assignés à l'organisation, au-delà aux hommes qui la composent. Il y a toujours une étape fondatrice qui consiste à formuler ces objectifs. La formulation est essentielle, car elle permet de « figer » les objectifs à un instant donné et de leur donner vie, de les rendre concrets, de faciliter leur adoption à tous les niveaux par la publicité qui en est faite.

La communication est clef dans l'étape de mise en œuvre, mais elle reste largement insuffisante pour garantir un réel succès (autre que d'estime) et la précision et le réalisme des objectifs restent primordiaux.

Le concept Entreprise 2.0 doit être considéré, au travers des outils disponibles, comme un atout pour aller plus vite et avec plus d'agilité vers la réalisation des objectifs premiers de l'entreprise.

Ceci implique une réflexion nourrie quant à la place et à l'intérêt de tel outil ou de telle pratique. Et cette réflexion doit permettre de préciser la stratégie de mise en œuvre sous le prisme des objectifs de l'entreprise.

En pratique et quels que soient les besoins et les envies des uns ou des autres, la mise en œuvre doit se faire avec précision et rigueur! La start-up et la PME sont fragiles et elles ne peuvent se permettre trop d'atermoiements ou d'expériences infructueuses, aussi une approche « projet » classique peut paraître lourde, trop lourde et inadaptée.

Par contre, une approche plus agile est recommandée. Elle est initiée par un travail sur **les attentes** ou les besoins exprimés et non par sur les possibilités ou évolutions techniques.

La réussite ou du moins l'intérêt d'un projet Entreprise 2.0 est largement dépendant de sa capacité à répondre aux attentes:

- des métiers;
- des personnes;
- de l'entreprise;
- de son propre cycle de vie.

Côté **métier**, il est essentiel de bien connaître les attentes des différents services (qu'ils soient transverses ou isolés), car de la facilitation de la communication à la progression des ventes, l'éventail peut se révéler assez large pour être source de frustration ou de dépit selon les situations sur le terrain.

Il en est de même en ce qui concerne les **personnes**, les employés, les cols blancs, les cols bleus, les dirigeants, qui voient toutes ces initiatives au travers du prisme de leurs intérêts professionnels et, très souvent, également personnels. C'est bien pourquoi il faut s'astreindre à formuler les attentes de l'entreprise et de l'organisation en général. Sans cette formulation précise et un suivi des réponses qui leur sont apportées, les projets risquent de passer à la trappe, faute de soutien.

Enfin, le projet en lui-même s'inscrit dans une **logique économique**, une logique d'outils et un cycle de vie. De ce point de vue, il est également très important de fixer clairement les attentes notamment en terme de livraison, d'évolutivité et de « culture » qu'il va propager. Naturellement, les attentes évoluent et c'est également une particularité des initiatives sociales et collaboratives.

La qualité de la réponse apportée aux attentes est due aux fonctionnalités mises en œuvre et aux conditions de leur disponibilité, d'où l'intérêt du **prototype**. Le prototype (technique ou pas) doit permettre de valider la qualité des réponses aux attentes mentionnées plus haut, selon les axes des quatre piliers du social business au service des start-ups et des PME. **Le prototype permet de valider la qualité de l'approche fonctionnelle et l'interopérabilité avec les processus, les moyens, les ressources et la culture.**

Puis, in fine, **le leadership** qui représente le dernier point de cette démarche qui sait rester souple en matière de progressivité linéaire.

Ici on aborde les questions de « change management » — questions qui sont au cœur de ce Livre Blanc — d'accompagnement, de relations humaines, notamment par la valorisation des rôles et l'importance donnée (ou pas) aux processus en support à l'innovation, à l'intelligence collective au service de la performance économique. Dans le cadre du concept de l'Entreprise 2.0, cette problématique de changement est incluse dans le terme « transformation 2.0 ».

Le parcours est à l'image des objectifs : singulier. Mais il est une constante dans toutes les étapes qui le jalonnent, c'est le rôle clef de l'utilisateur dans le processus d'adoption.

6.2— Les 3 étapes clés pour assurer le chemin du succès

Afin d'assurer une mise en œuvre réussie des pratiques 2.0 au sein de l'entreprise, il s'agit de respecter quelques règles élémentaires.

La méthode de mise en œuvre est importante et c'est pourquoi nous proposons de suivre une liste de phases issues des bonnes pratiques et des expériences passées. Elle se déroule autour de trois phases principales :

- **l'établissement de l'état des lieux;**
- **la planification du projet de transformation;**
- **le déploiement et le suivi.**

Les étapes proposées couvrent une vision à 360° de l'entreprise qui inclut les problématiques de stratégie (vision, mission et objectifs), de tactique, de gestion quotidienne des activités, de gouvernance ainsi que de gestion des risques.

Et bien que la plupart des étapes puissent se résoudre très rapidement dans le cadre de petites entreprises, il est dans tous les cas indispensable de répondre à ces questions afin d'éviter les pièges habituels et ainsi perdre son temps et son argent à répéter les erreurs classiques. De même, les rôles identifiés pour la mise en œuvre du projet de transformation peuvent être attribués à un nombre réduit de personnes, voire à un seul individu durant les premières phases de vie d'une start-up.

À noter encore que cette mise en œuvre implique toutes les parties prenantes concernées, dont la direction et le département/responsable IT, ce dernier étant en charge de déployer et de maintenir en production les outils collaboratifs, mais également d'en assurer la sécurité et la pérennité.

ÉTAPE 1 — ÉTABLISSEMENT DE L'ÉTAT DES LIEUX

ACTIVITÉS	ACTIONS	RESSOURCES
Cartographie des fonctions fournies par les outils du système d'information.	Établir une liste des différents outils actuels avec la description de leurs usages et de leurs utilisateurs.	Par une personne aguerrie aux technologies de l'information (TIC).
Cartographie des réseaux de communication entre les différentes parties prenantes internes et externes.	<p>Interviewer les parties prenantes pour qu'ils décrivent leurs canaux de communication.</p> <p>Créer un diagramme avec toutes les parties prenantes de l'entreprise, puis les relier entre elles, en mentionnant les canaux de communication utilisés (téléphone, emails, meetings messageries instantanées,...).</p>	Par une personne aguerrie aux technologies de l'information (TIC).
Identification et formulation des attentes envers les 4 piliers de l'Entreprise 2.0, pour les métiers et les collaborateurs.	Interviewer les collaborateurs de l'entreprise et formuler dans un fichier leurs attentes envers la collaboration, le partage, le réseautage et la communication.	Par un expert 2.0.
Évaluation du degré de maturité de la direction face aux pratiques 2.0.	Interviewer la direction sur la base d'un questionnaire spécifique, puis pondérer les réponses pour mesurer son degré de maturité (conviction, disponibilité, implication, empathie, confiance, transparence,...).	Par un expert 2.0.
Évaluation du degré de maturité des employés face aux pratiques 2.0.	Interviewer les employés sur la base d'un questionnaire spécifique, puis pondérer les réponses pour mesurer leur degré de maturité (motivation, confiance, transparence, respect, compétences informatiques,...).	Par un expert 2.0.
Évaluation du degré de maturité des parties prenantes externes face aux pratiques 2.0.	Interviewer les parties prenantes externes sur la base d'un questionnaire spécifique, puis pondérer les réponses pour mesurer leur degré de maturité (conviction, motivation, implication, confiance, transparence, compétences informatiques,...).	Par un expert 2.0.

ÉTAPE 2 — PLANIFICATION DU PROJET DE TRANSFORMATION

ACTIVITÉS	ACTIONS	RESSOURCES
<p>Identification des enjeux 2.0 puis incorporation de la démarche 2.0 dans la stratégie de l'entreprise, en adaptant la vision, la mission et les objectifs stratégiques.</p>	<p>Formuler dans un document les attentes envers la mise en œuvre des pratiques 2.0.</p> <p>Modifier le fichier formulant la stratégie, la vision, la mission et les objectifs de l'entreprise, en tenant compte des enjeux 2.0 et de la phase de vie de l'entreprise.</p>	<p>Par un membre de la direction en collaboration avec un expert 2.0.</p>
<p>Identification, formulation et planification des projets d'implantation 2.0 selon les attentes formulées par les parties prenantes internes et externes.</p>	<p>Formuler dans un document les projets, puis les quantifier et les planifier en établissant une feuille de route. Définir les objectifs attendus de chaque projet identifié.</p> <p>Sélectionner les outils soutenant les objectifs recherchés.</p> <p>Définir les indicateurs de suivi et de réussite du projet de transformation 2.0.</p>	<p>Par un expert 2.0 en collaboration avec un membre de la direction.</p>
<p>Mise en place de la gouvernance 2.0.</p>	<p>Établir un document décrivant la gouvernance de l'information et des savoirs.</p> <p>Définir les rôles et les responsabilités de cette gouvernance.</p> <p>Définir clairement le sponsor du projet de transformation 2.0.</p>	<p>Par un expert 2.0 en collaboration avec un membre de la direction.</p>
<p>Identification et formation des leaders 2.0.</p>	<p>Établir un document contenant la liste des leaders 2.0 et leurs rôles (il peut y avoir un seul leader selon la taille et le cycle de vie de l'entreprise).</p> <p>Ces leaders seront en charge de montrer les bonnes pratiques et de coacher les collaborateurs.</p> <p>Former les leaders 2.0 pour effectuer ces tâches.</p>	<p>Par un expert 2.0 en collaboration avec un membre de la direction.</p> <p>Participation des leaders 2.0.</p>
<p>Élaboration de la charte des comportements 2.0 et des usages des outils 2.0.</p>	<p>Créer la charte sur un document qui sera distribué à tous les utilisateurs.</p>	<p>Par un expert 2.0 en collaboration avec un membre de la direction.</p>
<p>Définition et élaboration d'un plan d'action en cas de réalisation des risques 2.0.</p>	<p>Identifier les risques 2.0.</p> <p>Élaborer un document avec les responsabilités et les actions en cas de réalisation des risques 2.0.</p>	<p>Par un expert 2.0 en collaboration avec un membre de la direction.</p>
<p>Mise en place de la cellule de prévention des risques 2.0.</p>	<p>Former les membres de la cellule de prévention sur les tâches à effectuer en cas de réalisation des risques (il peut y avoir un seul membre selon la taille et le cycle de vie de l'entreprise).</p>	<p>Par un expert 2.0 en collaboration avec un membre de la direction et des membres de la cellule.</p>

ÉTAPE 3 — DÉPLOIEMENT ET SUIVI

ACTIVITÉS	ACTIONS	RESSOURCES
Information et formation des utilisateurs.	<p>Expliquer les enjeux et les objectifs du projet de transformation 2.0.</p> <p>Former les utilisateurs et communiquer de manière continue, afin d’inculquer la culture 2.0 selon la stratégie préalablement définie.</p>	Par les leaders 2.0 avec le soutien du sponsor et/ou d’un membre de la direction.
Déploiement du prototype.	Déployer un prototype de taille limitée pour évaluer la mise en œuvre et les usages dans le cadre de l’entreprise.	<p>Par un expert 2.0 et par l’IT.</p> <p>Avec la participation des leaders 2.0 et des utilisateurs.</p>
Suivi de la mise en œuvre du prototype.	<p>Organiser des séances de suivi régulières pour collecter le feedback puis communiquer sur les résultats obtenus et les évolutions prévues.</p> <p>Analyser et corriger les problèmes constatés.</p>	<p>Par les leaders 2.0 avec le support ponctuel de l’expert 2.0 et de l’IT.</p> <p>Avec la participation des utilisateurs et du sponsor ou d’un membre de la direction.</p>
Déploiement du projet de transformation 2.0 à toutes les parties prenantes concernées.	Déployer les projets identifiés selon la feuille de route établie et les ressources disponibles.	<p>Par un expert 2.0 et par l’IT.</p> <p>Avec la participation des leaders 2.0 et des utilisateurs.</p>
Suivi de la mise en œuvre du projet de transformation 2.0.	<p>Organiser des séances de suivi régulières pour collecter le feedback puis communiquer sur les résultats obtenus et les évolutions prévues, selon les indicateurs de suivi et de succès préalablement établis.</p> <p>Analyser et corriger les problèmes constatés.</p>	<p>Par les leaders 2.0 avec le support ponctuel de l’expert 2.0 et de l’IT.</p> <p>Avec la participation des utilisateurs et le soutien du sponsor et de la direction.</p>

6.3— Les 10 erreurs à éviter

Plutôt que de proposer une check-list pour assurer le succès du déploiement du concept de l'Entreprise 2.0 au sein de votre organisation, il nous semble plus intéressant de rappeler les 10 erreurs classiques qui conduisent à l'échec.

IL NE FAUT SURTOUT PAS :

1 Partir la fleur au fusil : à l'instar de tout projet, la mise en œuvre d'un ou de plusieurs outils collaboratifs est à gérer avec réalisme, précision et dynamisme.

Définition des objectifs, précision du planning, évaluation des outils et obtention des ressources sont, entre autres, les milestones de l'avancement de la mise en œuvre de la plateforme d'un point de vue technique.

Le mieux est de se référer aux analyses disponibles pour éviter des désillusions quant aux fonctionnalités et aux « orientations » des solutions proposées sur le marché. Par ailleurs, il ne faut pas sous-estimer les besoins d'accompagnement qui seront probablement importants et ce, même si les outils sont faciles et intuitifs.

2 Lancer des « projets pirates » : les projets faisant appel à des solutions 2.0 doivent s'inscrire d'emblée dans une démarche officielle.

Il ne s'agit pas d'installer sur un serveur une solution et de mettre en œuvre une « communauté » de geeks ou de collègues sympas, car cela ne sert qu'à dévaloriser la collaboration et la « relation sociale » dans l'entreprise.

Le passage des entreprises au modèle 2.0 ne peut pas se faire dans les « recoins » des services informatiques ou marketing. Le « projet pirate » est clairement contre-productif !

3 Contourner le middle management : les initiatives de ce type font partie des projets qui, pour réussir, doivent bénéficier d'un large support du top management.

Pour autant, il est dangereux de se satisfaire de l'investissement du C-Level (CEO, CFO, CIO, CMO, etc.) dans la démarche et de ne pas y faire participer le middle management.

Ce sont des acteurs de l'entreprise (même de petite taille) qui peuvent devenir les meilleurs sponsors des projets dans le temps et les associer aux projets concrets dans les dicastères qui les concernent est un gage de réussite.

4 Ignorer les équipes techniques : toutes les ressources ainsi que tous les secteurs de l'entreprise sont concernés par les espaces collaboratifs au service de leurs projets. Il en va de même pour les équipes techniques et notamment l'informatique.

Les projets 2.0 sont des projets métiers et fonctionnels avant d'être techniques, mais l'implication de l'IT dans les phases d'évaluation, d'intégration, voire de support interne, est essentielle et, dans ce cas, il faut également éviter de gaspiller inutilement ses atouts !

5 Annoncer la plateforme comme le « Facebook » de l'entreprise : il est des équipes ou des services, en dehors du middle management et de l'IT, qui peuvent vous aider à réussir la mise en œuvre de vos projets s'appuyant sur un réseau social d'entreprise (RSE) : il s'agit des équipes marketing, RH et communication (corporate, mais également interne).

En valorisant les projets par une communication claire et pertinente, vous les positionnez d'emblée comme indispensables à la bonne marche et à la croissance de l'organisation.

Un projet collaboratif d'entreprise se « vend » en interne d'abord comme une réalisation innovante, pertinente et porteuse de valeur ajoutée, et il est important de communiquer sur ces thèmes en identifiant, puis en associant les ressources de l'entreprise (leaders d'opinion, managers, etc.) qui peuvent vous aider dans cette tâche de promotion.

6 Ouvrir une « auberge espagnole » : chacun le sait, une auberge espagnole représente un endroit où chacun arrive avec ses provisions, ce qu'il aime, ce qu'il a prévu. On ne partage pas tous la même nourriture : il n'y a pas un menu, mais chacun mange ce qu'il a pris avec lui. C'est donc un lieu convivial où on ne partage rien si ce n'est l'espace.

Une plateforme 2.0, c'est un espace partagé mais ce sont surtout des contributions valorisées autour d'un thème, d'un projet, d'une stratégie, etc. À l'inverse de l'auberge espagnole, on y apporte ses biens pour les partager avec les autres. Il faut donc préciser les périmètres des espaces, les contours des communautés et s'attacher à l'animation (le community management) du tout.

7 Oublier que l'initiative s'inscrit dans une stratégie d'entreprise : le projet doit être porteur de valeur ajoutée. Il faut intégrer d'emblée la question des critères d'évaluation des projets mis en œuvre. La mesure du succès des espaces n'est pas simple mais il faut s'attacher à trouver un consensus autour des éléments quantitatifs et qualitatifs que l'on accepte de considérer comme données significatives et exploitables en interne (conseil d'administration, direction financière, pôle RH, etc.).

Les contenus échangés et produits dans ces espaces sont également éligibles aux programmes de gouvernance de l'information mis en place dans l'organisation.

8 **Considérer le réseau social de l'entreprise (RSE) comme un « club privé » réservé aux moins de 30 ans** : il est difficile de réussir des projets sans l'aide et l'appui de ses collègues et force est de constater que, dans l'entreprise, la génération Y n'est pas représentative de l'ensemble des ressources humaines.

La contribution de tous est souhaitée et le réseau d'entreprise, même s'il est quelquefois géré autour de communautés, de groupes et de contenus protégés, reste un espace ouvert !

Trouvez les bons sponsors et les relais d'opinion qui contribueront au succès des projets dans lesquels les baby-boomers et autres générations trouveront place pour transmettre leur expérience et leur savoir !

9 **Oublier de regarder ce que font les autres** : les retours d'expérience sont de plus en plus nombreux, diversifiés et publics. Alors n'hésitez pas à les lire pour en tirer les meilleurs bénéfices dans la gestion de vos projets.

10 **Se prendre trop au sérieux** : bien sûr, il faut rester professionnel, les enjeux sont importants et il faut continuer à participer à l'effort collectif de mutation des organisations vers le 2.0.

L'Entreprise 2.0 n'est pas que l'intégration de solutions techniques qui vont vous permettre de renouer avec le dialogue, de vous ouvrir à vos collègues, vos partenaires et vos clients, avec plus de facilité et de sécurité. Ce n'est pas non plus la RÉVOLUTION. C'est simplement une ÉVOLUTION pour une meilleure performance économique et sociale !

Aurélien Fouillet rappelait récemment « la puissance affective d'un nouveau pacte social : le patriarcat ». Il est important d'en tenir compte. Mais, pour autant, sachons rester simples et pragmatiques, surtout dans les projets !

6.4— Étude de cas chez Geroco SA

Interview réalisée auprès de Michaël Dupertuis, en 2013, CEO de la start-up technologique Geroco SA (<http://www.ecowizz.net>).

Pour quelles raisons avez-vous initié des projets d'intégration des outils collaboratifs dans votre start-up?

Dès la création de notre entreprise, les fondateurs et moi, sous mon impulsion, avons cherché des moyens de réduire au maximum nos coûts d'infrastructure tout en offrant un environnement de travail de qualité à nos collaborateurs. Ceci n'a pas été chose facile en raison du positionnement de nos locaux à Martigny (généreusement mis à disposition par l'incubateur The Ark) alors que nos collaborateurs étaient répartis dans toute la Suisse romande ainsi qu'en France voisine. Malgré cette contrainte, nous devons nous assurer que l'ensemble du personnel puisse collaborer de manière efficiente et professionnelle, tout en créant une culture d'entreprise forte et un réel sentiment d'appartenance.

Il nous est alors paru évident qu'un des moyens de réussir ce challenge passait par la mise en place d'un système de communication performant permettant à tous les employés de suivre les activités des projets en cours, de communiquer sur la situation des affaires, de collecter et de transmettre le savoir-faire ainsi que de documenter nos activités afin de pouvoir les analyser et les améliorer.

Après quelques recherches et tests infructueux, comme la mise en place d'un mini ERP (OpenERP) qui n'a pas été accepté par les collaborateurs en raison de sa complexité d'utilisation, nous nous sommes tournés vers des applications métiers disponibles dans le cloud. Ainsi, notre CRM, notre logiciel de gestion de projet, notre intranet et notre outil de ticketing, pour ne citer que les principaux, se trouvent tous hébergés sur des serveurs externes, hors de notre société et accessibles via Internet. Grâce à cela, nous arrivons maintenant à travailler sur des fichiers communs que nous soyons à Zürich, Lausanne ou Paris, pour des frais minimaux, en payant des licences ne dépassant pas CHF 100.- par mois. À fonctionnalités égales, les solutions locales auraient nécessité des frais d'investissements conséquents pour l'achat et le maintien des serveurs ainsi que pour les licences des programmes informatiques, pour des montants de plusieurs milliers de francs.

Récemment, nous avons franchi une étape supplémentaire en invitant des partenaires commerciaux sur nos plateformes collaboratives afin d'améliorer l'efficacité de nos relations. Après plusieurs mois de collaboration, nous pouvons constater que c'est un réel succès. Notre leitmotiv actuel est très simple: TOUT REPERTORIER DANS LE SYSTEME DE GESTION et BANNIR LES EMAILS!

Quels ont été les principaux bénéfices d'intégration des outils collaboratifs ?

En tant que dirigeant, je m'aperçois que le premier bénéfice est la documentation du travail accompli, comme par exemple le déroulement des projets, ainsi que la capitalisation des idées d'amélioration. Tout ce savoir serait perdu si les informations avaient été transmises oralement ou par email, car

non répertoriées, effacées ou alors tout simplement perdues au moment du départ d'un collaborateur.

Le second bénéfice est l'augmentation du degré de collaboration avec la possibilité d'obtenir davantage d'expertises pour résoudre un problème. Ainsi, dans le cadre de la résolution de nos problèmes complexes, le fait d'ouvrir le débat à des personnes externes à la société nous a permis de résoudre rapidement certaines difficultés, grâce à l'apport de leurs connaissances supplémentaires ainsi qu'à leur regard détaché de toutes contraintes, et cela gratuitement. Les outils collaboratifs permettent cet échange dynamique et contextuel, en optimisant la gestion du temps de chacun, ce qui n'est pas le cas de l'email, du téléphone ou de l'organisation de meetings entre des individus distants.

Le troisième bénéfice est de pouvoir travailler depuis n'importe quelle ville du monde et à n'importe quel instant de la journée, sous condition de pouvoir accéder à Internet. Il m'est ainsi arrivé de me retrouver aux États-Unis en fin de journée pour diriger mon entreprise, alors que mon équipe dormait en Suisse et en France.

I

Quelles ont été les principales difficultés d'intégration des outils collaboratifs ?

La première difficulté a été d'établir les objectifs visés, définir les besoins de notre entreprise et se projeter dans l'avenir afin de savoir de quoi nous aurions besoin dans les prochains mois et années. Ensuite, nous avons perdu du temps à chercher des outils adaptés à nos besoins. Et comme ces outils collaboratifs n'étaient pas

monnaie courante au moment de la création de la société en 2009, peu d'entrepreneurs pouvaient nous conseiller sur les outils adaptés à nos besoins. Nous avons donc dû créer notre propre savoir-faire, ce qui a été consommateur de temps.

La dernière difficulté a été de nous assurer que ces outils répondaient aux besoins de nos collaborateurs, d'un point de vue métier et ergonomie. Nous avons eu un échec cuisant avec l'introduction d'OpenERP qui, après des heures de configuration s'était retrouvé complètement inutile car non ergonomique, compliqué, et donc pas utilisé par nos collaborateurs.

I

Quels conseils donneriez-vous aux entrepreneurs qui souhaitent se lancer dans de tels projets collaboratifs ?

Je leur conseille de se poser les cinq questions suivantes :

- 1 Quel est le but de ma société (vision, mission, objectifs stratégiques) ?
- 2 Quels sont les processus et outils de communication et informatiques que j'utilise actuellement ? Et de quoi aurai-je besoin dans un à deux ans ?
- 3 Demander aux dirigeants et aux collaborateurs quels sont les goulets d'étranglement et où se situent les couacs dans les processus de la société (par exemple : pourquoi n'arrivons-nous jamais à tenir les délais de livraison promis au client ? Est-ce dû à une mauvaise coordination/communication entre la vente et la production ? Autre exemple : pourquoi des demandes clients/prospects ont été oubliées ? Est-ce dû au fait que nous n'avons pas un système de traitement des réponses satisfaisant ?).
- 4 Fort de ces constats, solliciter son réseau afin de se faire recommander une personne qui pourrait apporter un diagnostic sur la situation et proposer une mise en œuvre efficiente des solutions informatiques adaptées.
- 5 À chaque étape, inclure tout le personnel afin de s'assurer de son implication. C'est le point capital du succès ou de l'échec de l'intégration des outils informatiques, qu'ils soient traditionnels et encore davantage si ce sont des outils collaboratifs.

I

6.5 — La parole à l'expert : interview de Thierry de Baillon ²¹

La collaboration va-t-elle de soi pour une start-up ou une PME ?

Les PME ont très souvent des «trous» organisationnels, entre la structure et les opérations, entre les rôles et les activités, qui rendent la collaboration naturelle, afin de couvrir ces trous lorsqu'ils ne tombent pas directement dans les activités de l'un ou de l'autre. Par contre, ce type de collaboration n'ose souvent pas dire son nom, il est nécessaire de la mettre à jour, à partir des pratiques réelles, pour la développer et l'institutionnaliser.

Par contre, pour les start-ups, le problème est plus complexe: les champs d'activité de chacun sont souvent trop larges pour favoriser ce type de collaboration.

Les grandes entreprises couvrent souvent ces trous par... la redondance, une chose que les petites ne peuvent (heureusement) pas se permettre.

|

Les porteurs de projets innovants peuvent-ils également innover en termes de pratiques managériales ?

Oui, bien entendu, mais ce n'est pas si souvent le cas que ça. Les porteurs de projets innovants ont tant de choses à mettre en place (business modèle, marché, produit, financement, etc.) que la réflexion sur l'organisation est rarement mise sur la table dès le départ. Une start-up se construit souvent au fil de l'eau, sous les contraintes externes, et tout le monde sait que ce n'est pas une démarche favorable à l'innovation. Il est nécessaire que la question de la structure de l'entreprise se pose tout de suite, fasse partie de l'étude et des benchmarks du départ.

|

Le futur de la collaboration est-il favorable aux petites structures ?

Très certainement. Le futur des organisations est à des structures plus petites, inter-dépendantes les unes des autres selon un principe de subsidiarité, à des écosystèmes agiles proches de leur marché, plutôt qu'aux cascades hiérarchisées de P&L qui constituent aujourd'hui beaucoup de grandes entreprises. Celles-ci d'ailleurs

²¹ Co-fondateur et dirigeant du cabinet de stratégie et d'accompagnement managérial Transitive Society, Thierry de Baillon a récemment contribué à un ouvrage collectif dédié à la gestion des ressources dans un monde complexe, «The Sourcing Initiative, Enabling Collaboration», Authorhouse, 2013. Il mène également un projet de recherche sur l'évolution des organisations, «The Future of [Collaborative] Enterprise».

commencent à le comprendre, et l'on en voit de plus en plus développer des incubateurs internes en s'appuyant sur une logique d'intrapreneuriat.

|

**S'il n'y avait qu'une
seule réponse à
pourquoi aller vers
le 2.0 pour une
start-up, pour vous
ce serait ?**

Parce que le 2.0 (si on veut l'appeler ainsi) est le meilleur moyen de pouvoir comprendre et s'adapter constamment aux attentes réelles des clients. C'est d'ailleurs en ces termes que doit être posée la question de la structure (comment s'organiser pour répondre aux besoins réels de mes clients ?) pour mettre le concept 2.0 au centre de l'activité. Dans un monde économiquement difficile, où ces attentes sont changeantes et complexes, seuls ceux qui y répondront le mieux seront à même de survivre et, espérons-le pour eux, de prospérer.

|

7— CONCLUSION

Le chemin vers le succès est souvent singulier selon les circonstances, les motivations, les moyens et ceux qui le dessinent. Aujourd'hui, la technologie permet aux entreprises de grandir à leur rythme dans une perspective plus ouverte, mais dans un monde économique beaucoup plus concurrentiel.

L'évolution des pratiques managériales doit également servir le succès des initiatives d'entreprise quand bien même elle n'est pas suffisante pour s'en assurer.

Cette évolution, nécessaire, est aujourd'hui facile à mettre en œuvre du point de vue des outils, mais elle reste encore compliquée du point de vue de la pratique.

À la lecture des différents paragraphes de ce Livre Blanc, vous avez pu vous familiariser avec ce qui se cache derrière l'Entreprise 2.0 (ce modèle qui n'en n'est pas vraiment un mais qui place la richesse de la relation humaine au cœur du quotidien des affaires) et ainsi, nous le souhaitons, trouver plus facilement votre démarche pour adapter la pratique du management à vos objectifs et à vos envies.

Peu importent les étiquettes ou les appellations « plus ou moins bien contrôlées », l'essentiel est de réussir à pérenniser au-delà de l'idée, de l'innovation ou du service, une organisation et la valeur qu'elle contribue à créer.

C'est bien au service du développement de cette organisation que les pratiques et ensuite les outils doivent être imaginés, mis en œuvre, « challengés », dans l'espace et le temps et autour des hommes. L'approche tayloriste est de plus en plus contestée, surtout dans son application à l'économie de services.

Aujourd'hui, nous évoluons dans notre pratique sociale avec des outils simples d'utilisation et souvent efficaces.

L'entreprise ne peut s'imaginer en dehors de ce contexte et gageons que l'agilité des petites et moyennes entreprises leur permettra d'aller, peut-être pas plus vite, mais bien plus loin dans l'invention de l'entreprise de demain. Il serait naïf de croire que seuls les outils et les besoins suffiront à créer cette entreprise.

Il s'agit bel et bien d'un projet structurant, loin de la « pensée magique » dont une des particularités est l'agilité de la méthode pour suivre un parcours dont chacun peut, à tout moment, décider du dessein et du sens ainsi que des « raccourcis » qu'il souhaite emprunter.

Cette approche requiert des compétences (curiosité, empathie, transparence, etc.) et de nouveaux profils et ressources qu'il faut aussi savoir repérer et attirer. L'Entreprise 2.0 se propage à tous les secteurs de l'entreprise dans un effort de performance économique et sociale, faute de quoi elle restera au stade de « l'expérience », sans autres perspectives, donc sans intérêt.

8 — BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- ASSADI, Houssein ; DENIS, Jérôme.** Les usages de l'e-mail en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle. In : KESSOUS Emmanuel et METZGER Jean-Luc. **Le travail avec les technologies de l'information.** Paris : Hermes, 2005, p. 155.
- BALAGUE, Christine ; FAYON, David.** Facebook, Twitter et les autres... : Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise. Paris : Pearson, 2010, p. 239.
- CASEAU, Yves.** Processus et Entreprise 2.0: Innover par la collaboration et le lean management. Paris : Dunod, 2011, p. 285.
- COUSIN, Capucine.** Tout sur le Web 2.0 et 3.0. 2ème édition. Paris : Dunod, 2010, p. 205.
- CRÉPLET, Frédéric ; JACOB, Thomas.** Réussir un projet Intranet 2.0 : Écosystème Intranet, innovation managériale, Web 2.0, systèmes d'information. Paris : Eyrolles, 2009, p. 219.
- DESCHAMPS, Christophe.** Le nouveau management de l'information : La gestion des connaissances au cœur de l'Entreprise 2.0. s.l. : FYP éditions, 2009, p. 223.
- FAYARD, Anne-Laure ; METIU, Anca.** The Power of Writing in Organizations : From Letters to online Interactions. New York : Routledge, 2012, p. 226.
- FENN, Jackie ; RASKINO, Mark.** Mastering the hype cycle : how to choose the right innovation at the right time. Boston : Harvard Business Press, 2008, p. 226.
- FILION, Louis-Jacques.** Management des PME : de la création à la croissance. Paris : Pearson Education France, 2007, p. 566.
- HELMERSEN, Per et al.** Impacts of Information Overload. s.l. : Eurescom, 2001.
- MARTINAUD, Bruno.** Start-up : Anti-bible à l'usage des fous et des futurs entrepreneurs. Paris : Pearson, 2012, p. 298.
- McAFEE, Andrew.** ENTERPRISE 2.0 : New collaborative tools for your organization's toughest challenges. Boston : Harvard Business Press, 2009, p. 230.
- MICHEL, Yvan.** L'Entreprise 2.0 : Comment évaluer son niveau de maturité ? La Plaine - Saint-Denis : Afnor Editions, 2012, p. 170.
- MINTZBERG, Henry.** Structure et dynamique des organisations. Paris : Eyrolles, 1982, p. 434.
- OLLIVIER, Daniel.** Management 2.0 : Performance économique et capital humain ! s.l. : Afnor, 2012, p. 204.
- RIES, Eric.** The LEAN STARTUP : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, 2011, p. 320.
- SCHMITT, Christophe (éd.).** Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2008, p. 329.
- SUROWIECKI, James.** La Sagesse des foules. [trad.] Jean-Claude LATTES. JC Lattès, 2004, p. 388.
- TIMMONS, Jeffrey A. ; SPINELLI, Stephen.** New Venture Creation. New York : Mc Graw Hill, 2009, p. 665.

Articles et revues

BRINCA, João-António. Innovation et financement des start-ups : analyse prospective de l'importance du processus d'innovation pour le développement économique du canton de Vaud à moyen-long terme. Banque Cantonale Vaudoise, 2011, p. 32.

BUGHIN, Jacques ; CHUI, Michael. The rise of the networked enterprise : Web 2.0 finds its payday. McKinsey Quarterly, 2010.

COMTESSE, Xavier ; PAULETTO, Giorgio. Comment les réseaux sociaux peuvent-ils favoriser la créativité et l'innovation régionale ? SEES/REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE, 2010, p. 2.

FROST&SULLIVAN. The impact of collaboration on business performance. 2007.

DE LA VILLE, Valérie-Inés. L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités. Revue de l'entrepreneuriat. 2001, vol. 1, no. 1, p. 46.

GRANOVETTER, Mark. The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited. Sociological Theory. 1983, vol. 1, p. 201-233.

JUNG, Marie. Comprendre les réseaux sociaux. In : 01 Business et Technologies 25, octobre 2012, p. 10.

LAHLOO, Saadi. Technologies cognitives et environnement de travail. Intellectica. 2000, no 30.

LAU, Frédéric. Impacts et usages de la messagerie électronique. s.l. : LE CIGREF, 2000.

LESPERANCE, L. ; ULMER, G. L'Entreprise 2.0. s.l. : VOIRIN Consultants et conseils, 2001.

Sites internet

ANDERSON, Chris. The Long Tail [en ligne]. 2004.
<http://web.archive.org/web/20041127085645/http://wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>

CAVAZZA, Frédéric. Entreprise 2.0 [en ligne].
<http://www.entreprise20.fr>

FACEBOOK. Anatomy of Facebook [en ligne]. 2011.
<http://www.facebook.com/notes/facebook-data-team/anatomy-of-facebook/10150388519243859>

FOSTER, Richard. Can a company live forever? [en ligne]. 2012.
<http://www.bbc.co.uk/news/business-16611040>

FOUILLET, Aurélien. Organisations et réseaux sociaux : Sens des communautés d'utilisateurs et de contributeurs professionnels sur les médias sociaux, leurs apports collectifs et individuels aux entreprises, aux collectivités [en ligne]. 2011.
<http://fr.scribd.com/doc/58998669/Organisation-et-resaux-sociaux>

GARTNER. Newsroom [en ligne].
<http://www.gartner.com/newsroom>

HUSBAND, Jon. What is Wirearchy? [en ligne]. 2013.
<http://wirearchy.com/what-is-wirearchy>

LEMONDEINFORMATIQUE.FR. 'Digital natives' : ils vont bouleverser l'entreprise [en ligne]. 2009.
<http://www.lemondeinformatique.fr/les-dossiers/sommaire-lire-digital-natives-ils-vont-bouleverser-l-entreprise-68.html>

OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE. Taux de survie des entreprises [en ligne]. 2012.
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/02/blank/key/02/ueberlebensraten.html>

O'REILLY, Tim. What Is Web 2.0 : Spreading the knowledge of innovators [en ligne]. 2005.
<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

PONCIER, Anthony. Blog d'Anthony Poncier : Entreprise, medias sociaux, collaboration sociale ... vers le management 2.0 [en ligne].
<http://poncier.org/blog>

SCHÖN, Eugène. About the Gaps in Early Stage Financing [en ligne]. 2012.
<http://www.ctistartup.ch/en/networks/blog/2012/10/02/about-gaps-early-stage-financing>

SUPER, Claude. Le blog de Claude Super [en ligne]. 2013.
<http://claudesuper.com>

9 — GLOSSAIRE

O-F

3F ou FFF (Friends, Family and Fools) :

représente les premiers investisseurs d'un projet qui sont les amis, la famille et « les fous ».

Agrégateur RSS (Really Simple Syndication) :

logiciel qui permet de suivre les flux RSS pour être tenu informé des nouveaux contenus d'un site Web, sans avoir à le consulter.

Ami (friend) : individu entretenant des relations avec une autre personne sur un réseau social.

Avatar : incarnation (représentation) d'une personne physique dans un monde virtuel.

Blogueur : internaute qui exprime et diffuse de l'information sur différents sujets qui le passionnent au travers d'un blog.

Blog : journal personnel publié sur Internet pouvant être lu et commenté par tous les internautes.

Business angel : investisseur providentiel accompagnant la création d'une entreprise dès ses fondements.

Buzz : diffusion rapide d'une rumeur positive (good buzz) ou négative (bad buzz) au travers des réseaux sociaux.

Chat : voir Messagerie instantanée.

Cloud ou cloud computing : accès à des ressources informatiques virtuelles, mutualisées, accessibles au travers d'Internet, en mode libre-service.

Community manager : animateur de communautés établies au travers des réseaux sociaux, pour le compte d'une société.

Crowdfunding : plateforme Web qui permet à une foule d'internautes de financer le projet d'une personne.

Crowdsourcing : place de marché virtuelle sur laquelle les entreprises viennent acheter des services spécialisés.

Entreprise 2.0 ou concept de l'Entreprise 2.0 : représente la problématique d'usage des outils collaboratifs en entreprise.

Financement mezzanine : représente un schéma de financement à étage entre la dette et les capitaux propres.

F-M

Flux RSS (Really Simple Syndication) : fichier permettant aux abonnés d'un blog ou d'un site Internet d'être informés des dernières modifications apportées.

Folksonomie : voir partage de signets.

Forum de discussion : moyen de diffuser une question à une large audience, les questions étant généralement regroupées par thématiques, afin d'obtenir une réponse spécifique.

Fratriarcal : terme qui fait référence à une forme d'organisation basée sur les relations amicales et sur les fratries.

Geek : désigne une personne exagérément passionnée et pointue dans un domaine technologique bien défini, généralement déconnectée des autres centres d'intérêts.

Hype curve : mesure de la maturité des technologies éditée chaque année par le cabinet Gartner.

Identité numérique (personal branding) : représente l'identité d'une personne physique ou morale, constituée par les informations disponibles sur Internet, alimentée au cours du temps par la personne elle-même ou par d'autres personnes.

Internet des objets : représente la faculté des objets à communiquer entre eux et avec l'être humain, par l'intermédiaire de puces électroniques.

IPO (Initial Public Offering) : entrée en bourse d'une entreprise.

Leader d'opinion (opinion leader) : individu exerçant un certain pouvoir d'influence sur d'autres individus au travers des réseaux sociaux, en raison de son expertise et de son aura.

Lien faible : relation ou connaissance occasionnelle.

Lien fort : relation familiale ou amicale forte et fréquente.

M&A (Mergers & Acquisitions) : fusion et acquisition d'entreprises.

Mashup : site Internet qui combine diverses sources d'informations mises à disposition par l'intermédiaire d'API.

Messagerie instantanée (chat) : permet d'échanger en temps réel des messages textuels gratuits entre internautes.

M-S

Microblogging : permet d'envoyer des messages courts de 140 caractères à sa communauté de suiveurs.

Mobinaute : utilisateur qui accède à des applications mobiles ou à des sites Internet depuis un smartphone.

Nuage de tags (tags cloud) : affiche tous les mots-clés représentatifs d'un sujet ou du contenu d'une page Web. Plus un mot apparaît de manière prédominante dans le nuage de tags, plus il en est représentatif.

Open source : logiciel dont le code source est accessible à tous, gratuitement, et dont la redistribution est libre.

Outil collaboratif : voir Web 2.0.

Outil Web 2.0 : voir Web 2.0.

Partage de signets (social bookmarking) : il s'agit d'une méthode de classification - appelée folksonomie - qui est libre et sans contrainte de la part des internautes qui peuvent ainsi donner librement leurs avis sur un site ou sur un blog. Ceci conduit à un classement issu de l'« intelligence de la foule ».

Peer-to-peer : technique informatique qui permet l'échange direct de fichiers multimédias entre les ordinateurs de deux internautes.

Podcast : système qui permet à des auditeurs de s'inscrire auprès d'émetteurs pour recevoir de manière automatique des fichiers multimédias sur leurs agrégateurs de podcasts.

Réseau social d'entreprise (RSE) : variante du réseau social interne dédiée uniquement à des fins professionnelles, dont la communauté peut regrouper toutes les parties prenantes de l'entreprise (les employés, le management, les actionnaires, les partenaires et les clients).

Réseau social interne : variante du réseau social public qui est accessible uniquement à certains utilisateurs, comme par exemple les employés d'une entreprise.

Réseau social mobile : variante du réseau social public qui repose sur l'utilisation des smartphones ou des ordinateurs portables, permettant ainsi de suivre la géolocalisation des mobinautes.

Réseau social professionnel : variante du réseau social public qui permet à ses adhérents de réseauter, de rechercher des emplois et des conseils ou encore de faire de la veille.

Réseau social public (social network) : plateforme Web qui offre la possibilité à des « amis » de créer des groupes de discussion pouvant interagir en temps réel.

Réseauter (networking) : action de créer un réseau de contacts au travers d'outils collaboratifs.

SaaS (Software as a Service) : technologie informatique moderne qui offre un accès à des ressources informatiques virtuelles, accessibles à travers Internet, en mode libre-service.

S-W

Shopping social : permet aux internautes de s'informer de la qualité des sites marchands, grâce à l'évaluation effectuée par d'autres internautes.

Sérendipité : représente une découverte effectuée grâce au hasard et à l'intelligence.

SI (Système d'Information) : système généralement informatisé qui permet de collecter, de classer, de traiter et de diffuser l'information dans l'environnement de l'entreprise. Il est composé de matériels et de logiciels, mais également du personnel et des procédures.

Social Business : désigne une entreprise qui a pour but d'apporter une solution à une problématique sociétale, de manière éthique et selon une vision globale de la création de valeur.

Suiveur (follower) : personne abonnée à un compte Twitter et qui en reçoit les messages.

Tag : étiquette ou mot-clé définissant le contenu d'un blog ou d'un site Internet.

Télétravail : désigne la possibilité de pouvoir travailler en dehors des locaux professionnels grâce aux technologies de l'information et de la communication.

TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) : identifie les technologies liées à l'information, à l'informatique et à la communication.

Transformation 2.0 : terme qui identifie un projet de changement de l'organisation de l'entreprise, passant d'une structure hiérarchique et rigide à une organisation collaborative et agile, selon les préceptes du concept de l'Entreprise 2.0.

Travailleur du savoir : collaborateur spécialisé travaillant avec l'information, à l'aide de systèmes informatiques, généralement pour effectuer des activités de recherche, d'analyse, de communication ou de gestion.

Tweet : message court de 140 caractères diffusé à la communauté des suiveurs d'un utilisateur de Twitter.

Twitter : outil informatique qui offre la possibilité d'envoyer gratuitement des messages courts de 140 caractères à sa communauté de suiveurs.

Venture Capital : institution financière de capital risque active dans le financement à moyen-long terme.

Web : système hypertexte fonctionnant sur Internet — aussi appelé World Wide Web (WWW) — qui permet de consulter des pages fournies par des sites, en utilisant un navigateur adéquat (p.e. Firefox, Internet Explorer, Google Chrome).

Web 1.0 : première version du Web qui permettait aux internautes de consulter des pages statiques reliées entre elles.

Web 2.0 : grâce à cette seconde version du Web, les internautes peuvent produire du contenu, échanger de l'information et collaborer avec d'autres internautes, sans intermédiaires et sans filtres.

W-Z

Web 3.0 : ce terme est utilisé pour définir le futur du Web 2.0. Certains le pensent comme un nouveau Web sémantique, alors que d'autres misent sur les réseaux sociaux mobiles, l'Internet des objets ou encore sur le cloud computing ou la réalité augmentée.

Web sémantique : évolution du Web qui intègre des ordinateurs intelligents capables d'interpréter le contenu du Web comme un être humain.

Webinar : séminaire Web interactif et synchrone qui permet à une classe d'élèves « virtuels » de suivre une formation à distance sur leurs ordinateurs reliés à Internet.

Widget : petite application informatique qui permet d'afficher des informations en temps réel sur un blog ou sur un site.

Wiki : outil informatique qui permet de créer et de maintenir des documents de manière collaborative par toute une communauté.

Wirearchy : flux bidirectionnel et dynamique du pouvoir qui est basé sur le savoir, la confiance et la crédibilité. Orienté sur les résultats, ce type de hiérarchie est possible grâce à la technologie et à l'interconnexion des individus.

Livre Blanc Entreprise 2.0

QUATRE PILIERS AU SERVICE DES START-UPS ET PMES ROMANDES

Qu'est-ce que le concept d'Entreprise 2.0 signifie ? Est-ce un nouveau phénomène de mode managérial ? Est-il réellement adapté aux spécificités des start-ups et PME ? Quelle valeur ajoutée pour votre organisation et comment le mettre en œuvre ?

Ce Livre Blanc a pour ambition de démontrer que le concept de l'Entreprise 2.0 apporte une valeur indéniable aux start-ups et PME. Il augmente leur capacité d'innovation en offrant un meilleur usage du capital humain et du temps, tout en accroissant leur réactivité et agilité, permettant ainsi d'atteindre une meilleure performance afin de maintenir leur avantage concurrentiel.

Ce concept propose de favoriser et de développer l'intelligence collective en capturant et en diffusant le savoir, le bénéfice pour l'entreprise étant décuplé par la mise en relation directe de toutes les parties prenantes internes et externes, créant ainsi un écosystème durable et innovant.

Sa valeur principale est de placer l'être humain au centre de la création de valeur de l'entreprise et comme principal facteur clef de compétitivité. Les avantages stratégiques ainsi développés sont soutenus par les cinq thèmes principaux décrits dans cet ouvrage, à savoir : l'information, le temps, la technique, la mobilité et les aspects sociaux.

Les entrepreneurs et dirigeants d'entreprises bénéficient ainsi d'une grande opportunité de créer une structure agile, efficiente et pérenne, s'adaptant aux transformations continues de l'environnement grâce à un concept innovant répondant aux contraintes et spécificités du monde actuel.



Claude Super est consultant en valorisation et gouvernance de l'information. Il intervient dans la mise en œuvre de politiques et de solutions de gestion des actifs informationnels : référentiels documentaires, intranets & réseaux sociaux d'entreprise. En 2012, il a lancé www.e-20.ch | réseau collaboratif gratuit ouvert aux entreprises.



Valéry Naula est ingénieur HES en électronique et titulaire d'un eMBA de Leader-Manager réalisé au sein de la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud. Il est responsable d'une entité marketing chez Bobst SA, qui développe notamment des produits de service informatisés dédiés aux ateliers de production industrielle.



Nathalie Nyffeler est professeure de marketing et d'innovation à la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud. Elle dirige l'unité de recherche en innovation au sein de l'Institut de Gestion et d'Entrepreneuriat.