

Une enquête et un livre Web : le défi n'est plus technique

Par Dominique ANNET

Le défi n'est plus technique. Désormais, le grand défi du web, c'est son management. La toile est au service de l'entreprise, de sa stratégie globale, de son déploiement, elle soutient chacune de ses fonctions. Elle place l'artisan, la TPE, la PME et la multinationale sur le même plan de visibilité.

L'enquête menée par Dominique Annet en introduction du nouveau livre «Web et Dirigeant» révèle les préoccupations en cette matière. Dynamisme Wallon a demandé à l'auteur de «commettre» les pages qui suivent afin de nous éclairer sur cet aspect important de management.

Enquête auprès de dirigeants

Une enquête a été menée⁽¹⁾ au printemps 2007 auprès de patrons d'entreprises belges et françaises. Quels regards posent-ils sur ces technologies web qui font désormais irrémédiablement partie de leur métier ?

Les patrons sont unanimes : les technologies web sont désormais indispensables à leur organisation. Premièrement parce que le web est devenu le canal privilégié des informations, deuxièmement parce que "c'est actuel" et troisièmement parce que c'est un canal relationnel. Comme le dit un dirigeant en boutade : "on ne peut plus s'en passer, on passerait pour des ringards !"

"Mal nécessaire" ou "une montagne à gravir" pour une minorité, le web soulève majoritairement l'enthousiasme : "c'est un atout, une chance" pour l'entreprise, en même temps qu'un "gouffre à milliers voire à millions d'euros" ajoutent certains. Et ils ont bien conscience que «le web ne masquera jamais la mauvaise gestion ni les problèmes structurels d'une entreprise».

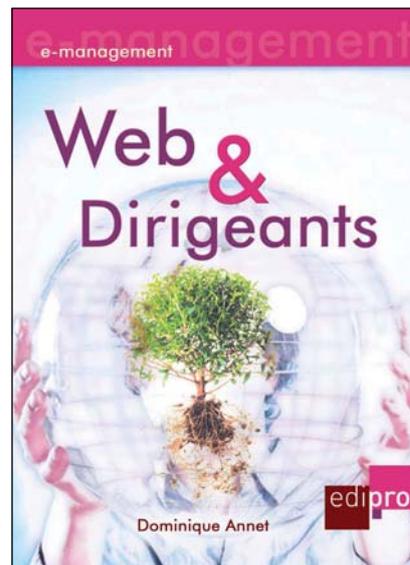
Leurs principales préoccupations sont la prospective (potentiel d'évolution), la stratégie (politique web et impacts), le management (que doit faire le dirigeant ?) et le financier (coût et rendement de l'investissement). Si quelques-uns se disent «à l'aise» en particulier en tant qu'utilisateurs, leurs questions soulèvent des inquiétudes. Certains ont la modestie d'avouer leur manque d'informations en ce domaine. Si la moitié se dit "compétent", l'autre moitié se déclare "incompétent" voire "frustré" ; la majorité se sent dépendante, prise au piège par les outils et les informaticiens.

L'enquête révèle que le site internet est devenu la norme. Aucune entreprise ne fait plus cette économie. Le site à accès réservé (intranet, extranet, portail ou non) commence seulement à être installé dans les organisations de plus grande taille. Une des leçons de l'enquête est de constater combien les dirigeants cernent mal les contours technologiques de leur toile. Ils citent, en vrac : le courriel, le push mail, tel ou tel navigateur, tel logiciel, la recherche encyclopédique, les enquêtes de solvabilité, VPN, les metatags, le workflow... comme outils.

Les dirigeants ont appris sur le tas, parce que c'était le seul chemin possible. Ils se débrouillent le mieux qu'ils peuvent, s'appuyant sur quelques piliers. Notre étonnement ? Si le diri-

geant associe trois mondes pour réaliser sa toile (l'informatique, la communication/marketing/commercial, le management), lorsqu'il s'agit de décider, on n'a plus à faire qu'à la direction générale et à la direction informatique, exit les communicateurs ! Et comble du comble, dans la moitié des cas (de notre enquête), l'informatique prend seule les décisions. Voici le mécano devenu pilote d'avion !

Quant au rôle que jouent les patrons dans la prise en main du web de l'entreprise, il est à géométrie très variable. L'un "fixe des grandes lignes, rassemble les idées et s'assure de leur mise en œuvre" tandis qu'un autre avoue "ne pas poser de choix technologique, juste contrôler l'image et le contenu" et qu'un troisième déclare "je n'y tiens aucun rôle". ||



Web 1.0, web 2.0, web 3.0

Le web, c'est comme un oignon : des couches se superposant les unes sur les autres. La première couche, le web 1.0, c'est le web du contenu qui sévit dans les années '90. Il est à l'image du développement technique du réseau internet : une masse de documents et d'informations accessibles. La seconde couche naquit au début des années 2000, c'est le web 2.0., le web des personnes. Il sert désormais à relier des gens. Ergonomie et navigation sont pensées dans une optique «utilisateurs». Le web 3.0., à venir peut-être, est le web de l'interconnexion libre.

(1) Avec la complicité de l'Union wallonne des Entreprises mais aussi de l'Association Progrès du Management et de l'Infopôle.

5 questions à l'auteure

Dominique Annet, vous êtes l'auteure de ce livre «Web et Dirigeant».

Pourquoi ce livre ?

Parce qu'il n'existait pas. Les dirigeants m'ont amenée à constater leurs difficultés, en particulier celle de se retrouver seul face à de nombreux interlocuteurs qui abordent chacun un des aspects du web (informaticien, communicateur, publicitaire, e-marketeur, e-commerciaux, etc.).

Le manager a donc à faire la synthèse ?

En effet. Et cette synthèse n'est pas aisée. Le temps leur manque pour bien discerner l'essentiel dans cette foire aux attentes, convictions, avis, outils, projets, ...



Faire cette synthèse, c'est bien l'objet de votre livre ?

Oui, mais pas seulement. Je voudrais qu'au-delà du management pragmatique de la toile, les dirigeants perçoivent les profondes transformations, qu'ils osent mettre à plat leur organisation pour la reprofiler de manière adéquate face à ce nouveau monde.

Dominique Annet : je voudrais que les dirigeants osent mettre à plat leur organisation pour la reprofiler de manière adéquate face à ce nouveau monde

Le dirigeant ne pourrait donc plus «faire comme avant» ?

Il le peut, en théorie. En pratique, s'il ne se questionne pas profondément, il va droit dans le mur.

Quel conseil donneriez-vous ?

Je suggère qu'il considère désormais que les principales ressources créatrices de valeurs (et donc de survie) pour son entreprise sont humaines et informationnelles. Et donc, il faut intégrer au cœur du management la gestion des informations et de leurs flux, et plus particulièrement ce que j'appelle «l'infologie», l'art (ou la science) de gérer des informations avec l'aide des nouvelles technologies.

Dominique Annet, «Web et Dirigeant. Diriger la toile de son entreprise : enjeux, outils, pilotage et prospective», Edipro (www.edipro.info)
Pour aller plus loin : www.noetique.eu

Le nooscope® : passer des fonctions aux savoir-faire

La mise en place d'un web d'entreprise au service de la gestion des flux d'informations nécessite un processus et implique plusieurs fonctions : une fonction de stratège (les lignes de conduite), une fonction d'urbaniste (gestion des patrimoines informationnels), une fonction d'architecte (coordination de la construction de l'outil), une fonction d'édition (gestion des contenus et des formes) et une fonction informatique (webmaster et connexion avec la structure informatique). Ce modèle des cinq savoir-faire, nous l'avons baptisé « le nooscope ». Il s'agit d'une vision nouvelle permettant de sortir des impasses d'une définition par tâche ou par fonction, du cercle vertueux des acteurs de la toile qui doit être mis en place dans chaque organisation. Certaines contributions peuvent être externalisées, en particulier tout ce qui est technique (informatique, rédaction, référencement, etc.) tandis que le temps et les ressources internes sont à orienter vers la construction et l'animation d'un projet ... organique.

Sept étapes pour diriger sa toile

Dans une toile d'entreprise, le dirigeant doit assumer son rôle de manager général. Nos expériences et observations nous amènent à proposer une démarche en sept phases : formaliser et communiquer le projet d'entreprise (ce qui se fait dans 20% des entreprises) ; identifier et constituer un noyau fédérant (le nœud web) ; identifier les nœuds connexes (formels et informels) ; mettre en place un processus d'interrelation (notamment en utilisant la matrice de délégation) ; consolider les nœuds (formation et fondation des acteurs et du projet) ; suivre périodiquement la qualité et l'interactivité des nœuds par rapport aux exigences du projet dans une vision utilisateur ; et enfin, actualiser le projet d'entreprise et revisiter l'ensemble du projet web.

Devenir e-patron ! Manager sa toile

Par Dominique ANNET

Le pilote doit se (ré)approprier son astronef. C'est lui qui doit le mener à sa destination prochaine, avec les équipements utiles et surtout les équipes indispensables. La toile est une démarche de management à part entière faisant désormais partie du job du dirigeant.

Dans notre enquête, les dirigeants mentionnent essentiellement leur besoin de formation continue, la difficulté de choix technologiques et le temps à y consacrer (pour suivre l'évolution et gérer l'information exponentielle). Pour l'avenir, ils craignent principalement l'overdose d'information, les pertes de temps (spams, informations non pertinentes, ...) et la difficulté de suivre la vitesse d'évolution, le piratage/copiage des innovations, la dépendance ainsi que la rupture numérique.



L'homme est devenu le maillon faible de la chaîne du temps. Ce n'est plus lui qui donne le tempo, c'est le web

© Beipress Banque d'images en ligne

aussi l'instrument qui permet à l'entreprise de repenser son organisation.

"Il y aura encore plus de NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) dans l'avenir" est le cri du cœur des dirigeants questionnés. Pour eux, le web va aller vers plus de personnalisation, plus d'échanges, d'interactivité, de travail collaboratif, voire vers le télétravail. En termes de contenu, première justification du web d'après eux, deux tendances se dessinent :

nous irions vers plus de contenus pour les uns (films, live videocasts, chat, ...) et vers un meilleur contenu pour les autres (recentrage sur l'information pertinente).

Nouvelles modalités de management

Ces inquiétudes sont parfaitement compréhensibles au regard du management et du modèle économique actuels. Mais cela est en train de changer : le web, dimension supplémentaire et incontournable pour la vie de l'entreprise, contraint le manager à évoluer. Le manager demeure, plus que jamais, celui qui bâtit et fait exécuter un projet. Mais le web modifie l'esprit et les modalités du management.

Hier, il construisait des gouvernances compliquées, le web l'amène à (re)devenir patron d'une entreprise familiale, de communauté ; management tribal donc. Hier, il était homme (ou femme) du plein pouvoir vertical, le web (et la complexification qui l'anticipe) le transforme en pilote et stimulateur des pouvoirs horizontaux ; management réticulé donc. Hier, il était maître de tableaux de bord bien asticotés, le web l'invite à se rappeler de son cerveau droit, à franchir le passage de l'analytique à l'intuitif ; management opportuniste donc. Hier, il faisait appel à des intermédiaires, le web devient le médium ; management intégratif donc. Hier, il produisait des objets dans un monde matériel, le web lui ouvre le monde immatériel des idées ; management innovateur donc.

Cinq glissements, cinq transformations du management, cinq facettes nouvelles à prendre, impossibles à laisser.

Prospective : les champs des possibles

L'entreprise d'hier, entité indépendante, est devenue entité autonome interdépendante. Les anciens modes de fonctionnement et les organigrammes classiques explosent. Le monde se complexifie et tout s'accélère. L'avènement des technologies en est l'aiguillon et le révélateur. Elles sont

Tendances lourdes

Cette rupture est en effet ce qui se dessine aussi dans les médias d'aujourd'hui. Plus électroniques (et moins papier), plus tribaux (et moins généraux), plus gratuits (et moins/autrement payant), plus «pull»/d'invitation (et moins «push»/d'imposition), plus participatifs (et moins passifs). Les mass médias cèdent le pas au cross médias. Les débats foisonnent en particulier autour de la notion de propriété intellectuelle et de l'interopérabilité. Des mythes s'effondrent : ceux du progrès technologiques, de l'égalitarisme, du «tout en un».

Pour les dix années à venir, des tendances lourdes, directement liées à l'avènement du web, se précisent. Nous notons, avec des prospectivistes comme Marc Halévy et Jean-Michel Cornu qui ont collaboré au livre, la montée en force du concept de «communauté» ou «tribu» associé à celui de nomadisme virtuel, le chamboulement du processus commercial, l'avènement d'un management organique. Le web amène une nouvelle manière de vivre l'entreprise et un constat : l'homme est devenu le maillon faible de la chaîne du temps. Ce n'est plus lui qui donne le tempo, c'est le web. L'homme n'est plus le centre, le but, le maître du monde. Il fit naître le web mais le web, de son côté, est en train de faire naître un nouvel homme. Et c'est formidable ! ||