

"Les Invités"

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVector¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2010)

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE, MODE D'EMPLOI

par

Christophe DESHAYES

Président de Documental

Frédéric LIPPI

Président du directoire de l'entreprise LIPPI

avec une contribution écrite de

Nicolas ROLLAND

Directeur de la prospective sociale, groupe Danone

À l'occasion de la parution du livre de Michel Berry
et Christophe Deshayes, *Les vrais révolutionnaires du numérique*
(Éditions Autrement, 2010)

Séance du 29 mars 2010

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

La révolution numérique annoncée est là. Mais la comprenons-nous vraiment ? Au-delà des ordinateurs, des portables et du web, ce sont en fait des pratiques collaboratives au sein de communautés informelles diversifiées qui dessinent de plus en plus nettement une autre société. Alors que l'on croyait les barricades et les Gavroche indispensables à toute révolution, celle-ci se développe en douceur. Les révolutionnaires y sont des gens ordinaires, coopérant avec plaisir et sans grand risque, à des projets plus ou moins improbables. Ce type d'organisation touche déjà toute la vie sociale, les associations, les villes et même l'école. L'entreprise paraît plus embarrassée car il lui faut reconnaître que ces révolutionnaires ignorent volontiers frontières et hiérarchie. Les projets d'entreprises 2.0 ont ainsi souvent une dimension cosmétique, sauf pour celles qui acceptent de laisser les révolutionnaires inventer des pratiques nouvelles et de les accompagner intelligemment...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

INTRODUCTION par Michel BERRY

Il y a deux ans, nous avons déjà organisé avec Christophe Deshayes une soirée consacrée au web 2.0¹. Par la suite, il a organisé une université d'été sur ce thème et au fil du temps, il a accumulé un matériau original qui, avec celui de l'École de Paris, nous a paru justifier un livre : *Les vrais révolutionnaires du numérique* (Éditions Autrement, mars 2010).

L'un des traits marquants de la révolution du numérique est qu'elle ne se produit pas où on l'attendrait. Certaines associations acquièrent grâce au web 2.0 une réactivité vraiment stupéfiante et les enseignants font un usage décoiffant de certains outils numériques. L'entreprise, en revanche, paraît très en retard dans ce domaine, alors qu'elle était naguère considérée comme le parangon du progrès technologique. Nous avons cependant trouvé deux entreprises ayant réellement entrepris d'intégrer les nouveaux usages du web 2.0 : celle de Frédéric Lippi, à qui nous donnerons la parole tout à l'heure, et aussi le groupe Danone, dont Nicolas Rolland, directeur de la prospective sociale, devait également participer à cette soirée. Il a eu un empêchement mais m'a communiqué un texte que je vous présenterai.

EXPOSÉ de Christophe DESHAYES

Quand on évoque la révolution du numérique dans la presse, on donne généralement la parole à des patrons de start-ups, comme s'il s'agissait d'une révolution technologique et comme si ces dirigeants d'entreprise étaient représentatifs des entreprises françaises et, plus largement de ce qui bouge dans notre société. Nos observations nous incitent à penser que les "vrais" révolutionnaires du numérique sont tout à fait ailleurs.

Le web 2.0 n'est pas une révolution technologique

Les technologies sur lesquelles repose le web 2.0 ne sont pas très innovantes. La révolution numérique est à la croisée de trois technologies : l'informatique, les télécommunications et l'audiovisuel. L'informatique est celle qui fait le lien avec les deux autres, d'où l'effet de loupe dont elle bénéficie. Mais elle n'aurait pas pu, seule, produire la révolution à laquelle nous assistons : même si elle a su se rendre plus accessible au fil du temps, elle est loin d'être aussi immédiatement familière que le téléphone ou que la "zapette" de la télévision. La révolution numérique repose principalement sur l'explosion des usages de la communication audiovisuelle, du téléphone et des réseaux. L'un des principes fondamentaux du web 2.0 est d'ailleurs le *Kiss : keep it simple, stupid*. L'objectif étant que le plus grand nombre possible de participants collaborent entre eux, il est indispensable que les outils n'exigent aucun prérequis technique, économique ou culturel.

La révolution du numérique est donc tout sauf technologique : c'est en réalité une révolution *sociale*, de celles qui bouleversent l'ordre de la société.

Un fabuleux outil d'intégration sociale

Même si certains s'interrogent sur l'utilité des nouveaux outils de l'Internet, on est obligé de constater que plus d'un milliard et demi de personnes se rencontrent dans l'espace-temps social du web 2.0 et s'y livrent à des activités de plus en plus nombreuses. Le temps qu'ils y consacrent et leur motivation démontrent qu'ils y trouvent du sens : de la distraction, de l'intérêt, du lien social.

¹ Christophe Deshayes, "Faut-il prendre au sérieux le web 2.0 ?", *Les Annales de l'École de Paris du management*, Vol. XV.

Nous avons désormais affaire à une société duale : d'un côté, ceux qui, trop occupés par leurs activités professionnelles ou sociales, n'ont pas le temps d'aller explorer l'univers d'Internet ; de l'autre, ceux qui, pour une raison ou une autre, se sentent relégués aux marges de la société et disposent d'un temps illimité à consacrer au web 2.0. Lorsque l'on fréquente les réseaux sociaux d'Internet, on y trouve une très grande variété de gens qui présentent deux caractéristiques communes : beaucoup de temps libre et un problème d'intégration dans la société dite classique. Il ne s'agit pas seulement des jeunes, qui ne sont pas encore entrés dans la vie active, disposent de beaucoup de temps et sont tombés dans la marmite du numérique quand ils étaient petits, mais aussi, ce qui est plus étonnant, de retraités, de chômeurs, de personnes isolées, de ménagères de moins de cinquante ans.

C'est le cas, par exemple, de Peter Oakley, un homme de 83 ans qui est devenu une star du Net sous le nom de Geriatric 1927. En 2006, il a découvert YouTube et a mis en ligne sa première vidéo, dans laquelle il exprimait son admiration pour tout ce que les jeunes savent faire sur Internet. Il expliquait qu'il ne savait pas comment réaliser un montage audio de qualité et regrettait de ne pas pouvoir partager ses morceaux de jazz préférés. Il a aussitôt reçu des milliers de mails d'internautes prêts à l'aider. Aujourd'hui, il déborde d'activités, a sa page sur Wikipédia, deux chaînes de télé sur YouTube et, après avoir été la coqueluche de millions d'admirateurs, il conserve un public de 50 000 personnes qui continuent à suivre ses activités et le considèrent comme un grand-père virtuel. On mesure la différence par rapport à ce qu'aurait dû être la fin de vie d'un retraité modeste, isolé au fin fond de l'Angleterre...

Quand le "Mammouth" se met en mouvement

Non seulement un octogénaire peut devenir une star du web 2.0, mais l'une des institutions sociales généralement considérées comme le plus "à la traîne" sur tout, l'Éducation nationale, est capable de s'emparer des outils du web 2.0 et d'en tirer parti de façon extrêmement créative.

Ainsi, dans les Yvelines, une enseignante utilise des iPod pour faire écouter la dictée à ses élèves chacun selon son rythme, ce qui permet même aux plus lents d'entre eux de progresser. Elle a également mis en ligne une vidéo pour expliquer sa méthode.

Dans quelques semaines se tiendra à La Défense le salon Intertice (*Carrefour des usages pédagogiques du numérique*) qui réunit chaque année des acteurs de l'enseignement général, technique et professionnel pour échanger sur leurs pratiques innovantes à partir des outils numériques. D'après le programme, on pourra par exemple apprendre comment enquêter sur le web, comment créer une web-radio, comment utiliser Twitter en classe, voire même Google Wave, alors que ce logiciel est encore en version bêta.

La frilosité des entreprises

Face à ces initiatives, le monde de l'entreprise paraît étrangement frileux. Dans la plupart des sociétés, il est purement et simplement interdit d'utiliser les réseaux de type Facebook ou Twitter, et le service informatique veille à ce que l'accès à ces sites soit bloqué. On se souvient pourtant que certains groupes du CAC 40 se sont vantés, il y a peu de temps, d'embaucher des gens sur Second Life. Il peut paraître paradoxal de recruter son personnel dans des environnements virtuels puis, une fois dans l'entreprise, de lui refuser l'accès à Facebook. C'est sans doute difficilement tenable à long terme.

Autant les entreprises se montrent méfiantes vis-à-vis du web 2.0, autant elles sentent bien qu'elles devraient essayer d'en tirer parti en ce qui concerne leurs clients. Air France, par exemple, s'est dotée d'un outil de *community management*, Bluenity, qui est le prolongement de son programme Flying Blue. Il s'agit de créer un réseau entre ses clients : si vous voyagez sur Air France, vous pouvez définir votre profil ou transférer celui de votre Facebook, et choisir auprès de quel genre de personne vous voulez vous asseoir lors de votre prochain vol. Vous pouvez aussi vous organiser avec d'autres voyageurs pour un covoiturage jusqu'à

l'aéroport. Aujourd'hui, 80 000 personnes se sont inscrites sur ce réseau, ce qui n'est pas négligeable. On peut supposer qu'Air France a considéré que des voyageurs qui auraient noué des liens entre eux hésiteront davantage à se tourner vers d'autres compagnies, même pour 50 euros d'économie.

L'outil informatique Bluenity n'est cependant pas tout à fait de la même qualité que celui de Flying Blue : lorsque j'ai voulu m'en servir, j'ai été confronté à cinq bugs en moins d'une heure. On peut y voir un indice que, tout en s'engageant dans la voie des réseaux sociaux, la compagnie ne leur accorde pas exactement la même importance qu'à ses autres services web.

Les prémisses du monde à l'envers

Une révolution, au sens propre, consiste à *renverser l'ordre des choses*. Les entreprises ont peut-être raison de se méfier de la révolution numérique, car elle est susceptible de subvertir assez radicalement leur organisation interne.

Dans les débuts, l'informatique d'entreprise relevait d'une décision managériale : on mettait en place un outil informatique parce qu'ainsi en avait décidé la hiérarchie et parce que le calcul du ROI (*Return on Investment*) paraissait intéressant. Le système informatique était géré par un administrateur et, pour pouvoir s'en servir, il fallait bénéficier d'une habilitation et de droits d'accès. Aujourd'hui, la décision de créer un espace n'est pas managériale : elle dépend du fait que quelqu'un, dans l'entreprise, ait envie de créer cet espace. Y participent ceux qui trouvent l'initiative intéressante. Il suffit pour cela de définir son profil. L'utilisation des réseaux sociaux conduit les gens à s'évaluer mutuellement, ce qui est particulièrement subversif : l'évaluation des collaborateurs constituait jusqu'ici l'une des prérogatives du management.

Autre difficulté, le web 2.0 bouscule un certain nombre de notions. Il s'intéresse aux *écosystèmes* et oublie la notion de *frontière*, préfère la *communauté* à la *hiérarchie*, remplace les *tâches* par des *contributions*, et substitue la notion de *jeu* à celle de *travail*. Tout cela est très déstabilisant pour le monde de l'entreprise.

Deux mondes parallèles

Les *révolutionnaires du numérique* sont des gens ordinaires. Ils ne font pas la promotion d'une idéologie particulière, n'annoncent pas de grand soir, ne prétendent pas couper des têtes, et il n'y a pas de meneur identifié parmi eux. Ils sont en train de gagner leur place dans un nouvel espace social totalement ignoré des élites qui, elles, n'ont pas de temps à consacrer aux outils du web 2.0 et n'en voient pas bien l'intérêt.

Pour l'instant, les deux univers ne communiquent pas vraiment. Peut-être un jour le feront-ils, et l'on ne sait pas très bien ce qui se passera alors.

Une vidéo qui circule sur Internet montre un adolescent saisi d'angoisse lorsqu'il découvre que sa mère a une page sur Facebook et lui propose d'être son amie. La grande inquiétude de nos enfants est que nous commençons à occuper cet espace. Lorsque nous y viendrons, la rencontre entre les deux mondes risque d'être un peu complexe à gérer. Pour l'instant, elle n'a pas encore vraiment eu lieu.

Un dispositif éditorial original

L'ouvrage *Les vrais révolutionnaires du numérique* aborde plusieurs autres questions. L'un des chapitres est consacré au jeu, qui occupe une place de plus en plus importante dans nos activités et dans l'économie. Un autre traite de la puissance des réseaux numériques, qui peuvent libérer le potentiel des entreprises, à condition que lesdites entreprises soient *nativement* organisées en réseau, sans quoi l'effet risque d'être contre-performant. Un troisième évoque les communautés virtuelles qui créent de nouveaux liens dans une ville aussi

impersonnelle que Paris et font apparaître de nouvelles formes d'entraide, notion qui semblait tombée en désuétude.

Pour accompagner cet ouvrage, nous avons créé un site, www.revolutionnairesdunumerique.com, où l'on peut trouver de nombreux liens et des vidéos à l'appui des différents chapitres. Dans la rubrique "e-Panthéon" figurent Geriatric 1927 et d'autres pionniers qui ont imaginé des usages innovants, amusants et passionnants du Net. Les lecteurs peuvent également y déposer leurs avis, commentaires et contributions, ce qui était bien le moins pour un ouvrage consacré au web 2.0.

CONTRIBUTION de Nicolas ROLLAND

Danone est une multinationale de 80 000 employés, présente sur 178 sites, dans environ 90 pays. Son mode de management est fortement décentralisé et repose sur une grande autonomie des entités.

L'entreprise a lancé en 2003 un projet intitulé *Networking Attitude* visant à déployer une culture de partage auprès des 10 000 managers du Groupe, à travers des échanges d'expériences et de savoir-faire. L'objectif était d'éviter de réinventer en permanence des solutions déjà trouvées ailleurs et de sensibiliser les managers à l'intérêt de se connecter avec d'autres.

Entre 2003 et 2007, l'entreprise a intensifié le déploiement de ce projet. Des méthodes originales telles que les *market places* ou les *messages in a bottle* ont été employées lors de rencontres, séminaires, campus ou conventions et ont rencontré un grand succès. En 2006 a été lancé le premier annuaire électronique du Groupe, intitulé le *Who's Who*, qui permet de répertorier une grande partie des employés de Danone.

En 2008, l'entreprise a décidé de promouvoir de nouvelles façons de travailler et a lancé un projet intitulé *Dan 2.0*, basé sur les principes issus de *Networking Attitude* mais s'adressant désormais à l'ensemble des employés, grâce à une plateforme reprenant certaines fonctionnalités du web 2.0.

En nous basant sur l'analyse des comportements désirés par le Groupe, sur une enquête auprès de 400 salariés pour comprendre leur comportement vis-à-vis des outils du web 2.0 et leurs attentes concernant l'implémentation de ces outils dans l'entreprise, et enfin sur une analyse sociologique de l'usage du web 2.0 dans la sphère privée et dans une vingtaine d'autres sociétés, nous avons identifié les comportements et les usages clés qui pourraient être transposés chez Danone.

L'outil qui nous a paru le plus intéressant à utiliser n'est pas le *wiki* ou le *blog*, mais le *profiler*. Nous avons décidé de construire un *Who's Who 2.0* permettant à chaque individu de déclarer ses compétences, ses savoir-faire et ses centres d'intérêt, de partager des documents et des idées sur son propre blog mais aussi de créer des communautés virtuelles ou de rejoindre les communautés existantes. Le développement du *profiler* a respecté les slogans *Keep it simple* et *User friendly*, afin qu'il puisse vraiment être utilisé par tous les salariés possédant un ordinateur, soit 35 000 personnes.

Cet outil permet aux employés de se connecter librement à des membres du Groupe partout sur la planète et de créer des communautés. Il leur permet aussi de chercher des documents, des bonnes pratiques sur les thèmes ou les activités qui les intéressent ou de demander de l'aide pour les problèmes qu'ils rencontrent.

Comme tout processus de transformation, le développement de *Dan 2.0* a demandé un engagement fort du *top management*, notamment pour faire accepter les principes démocratiques de cette philosophie managériale et pour accompagner le changement

individuel. La principale difficulté dans le lancement d'une telle démarche n'est en effet pas l'outil en soi, mais l'acceptation du changement dans la façon de travailler. Or, l'objectif n'était pas de forcer les gens à changer, mais de répondre aux besoins que certains employés ou dirigeants avaient exprimés.

Notre stratégie de communication s'est articulée autour de trois axes : informer les gens de la sortie d'un nouvel outil ; former les utilisateurs ; les sensibiliser aux nouvelles façons de travailler. Dans un premier temps, nous avons ciblé les utilisateurs clés que sont les leaders et animateurs de communautés. De par leur statut, ils servent de vecteurs de transmission de ces nouvelles méthodes de travail et sont susceptibles d'accompagner la prise en main de l'outil. Nous avons également communiqué sur les résultats des études réalisées lors de la phase de définition des usages, en valorisant les bénéfices du produit et sa capacité à connecter les gens, à accélérer la prise de décision, à permettre de résoudre les problèmes et à favoriser la collaboration en vue de l'innovation.

EXPOSÉ de Frédéric LIPPI

L'entreprise Lippi est une société familiale et industrielle de 300 personnes, située en Charente. Elle est spécialisée dans la conception et la fabrication de systèmes de clôtures pour sécuriser les personnes, les biens et les infrastructures, depuis la protection des piscines jusqu'à celle de sites industriels et agricoles, et même d'infrastructures de type stades, prisons, ports, aéroports, frontières... Notre chiffre d'affaires était de 56 millions d'euros en 2008. Il est descendu à 45 millions d'euros en 2009 du fait de la crise, mais j'ai bon espoir que nous retrouvions la croissance.

Premières tentatives de réforme

Lorsque mon frère et moi avons intégré l'entreprise familiale, nous avons voulu modifier certains aspects de sa gestion. Notre première expérience a consisté à remplacer le système d'information par un ERP (*Entreprise Resource Planning*), ce qui a failli être fatal à l'entreprise. Puis, nous avons décidé de renverser les flux et de fabriquer des commandes au lieu de fabriquer des stocks ; la société a failli mourir une deuxième fois. Nous avons alors été frappés de plein fouet par la crise de l'acier. Sachant que la matière première représente 50 à 60 % de nos prix de revient, le doublement du prix de l'acier en deux ou trois mois nous a fait instantanément perdre tous nos marchés à l'export.

Comme notre mode de gestion était visiblement couronné de succès, nous avons essayé d'approfondir notre réflexion. Nous ne pouvions pas continuer à serrer un boulon d'un côté au risque d'en desserrer un autre ailleurs.

Une approche système

Nous avons alors décidé d'adopter une approche système, c'est-à-dire de nous donner des objectifs ambitieux, mais à long terme et en faisant en sorte que tous les membres de l'entreprise avancent en même temps, quitte à aller moins vite. Nous avons défini quatre objectifs.

Le premier consistait à construire avec nos clients une relation de confiance et de proximité, grâce à la qualité du service, aux processus de vente et au développement d'un site internet.

Notre deuxième objectif concernait la maîtrise de nos processus de qualité, de sécurité et d'environnement. Nos efforts dans ce sens ont très vite été récompensés puisque, au bout d'un an et demi seulement, nous avons été certifiés à la fois ISO 9001, ISO 14001 et ISO 2001. C'était notre premier vrai succès. Par la suite, travailler dans un environnement normé s'est avéré très complémentaire de la mise en place d'une organisation "déstructurée" de type web 2.0.

Notre troisième ambition était d'ordre économique : toute cette démarche n'avait de sens que si elle nous permettait de gagner de l'argent et de mieux rémunérer à la fois nos salariés et nos actionnaires, sachant que la maladie des entreprises familiales est de ne pas rémunérer suffisamment le capital investi.

Le quatrième objectif était de type social : l'entreprise ne peut se développer que si chaque salarié se développe individuellement, c'est-à-dire améliore ses compétences et se sent plus à l'aise dans son travail. Pour cela, nous avons fait porter nos efforts à la fois sur l'équité de traitement des salariés dans l'entreprise mais aussi sur la formation. L'obligation légale de formation représente 0,8 % du chiffre d'affaires des entreprises, sans compter le droit individuel à la formation (DIF). En 2006, notre effort de formation (en incluant le DIF) représentait 1,8 % de la masse salariale ; 2,17 % en 2007 ; 3,43 % en 2008 et 10,99 % en 2009.

Développer une culture Internet dans l'entreprise

Comme nous souhaitions revoir notre stratégie Internet, ce qui se réduisait, dans mon esprit, à améliorer notre site web, j'ai pris contact avec un certain Francis Senceber, spécialiste des technologies Internet. Il m'a fait comprendre que l'on ne peut pas concevoir de stratégie Internet sans développer une véritable culture Internet dans l'entreprise. Or, les systèmes informatiques d'entreprise sont restés très cloisonnés et les pratiques en matière d'utilisation du web sont très en retrait par rapport à ce que les gens font chez eux, sur leur propre ordinateur. Alors, comment faire vraiment entrer Internet dans l'entreprise ? Comme a coutume de le dire Serge Soudoplatoff, il est nécessaire pour cela de transformer à la fois les outils, la culture et la structure.

Les outils

Nous avons fait entrer toutes sortes d'outils Internet dans l'entreprise : Twitter, Google Wave, Google SketchUp, des outils vidéo, des Wiki... Je donnerai plus loin des exemples d'utilisation de certains de ces logiciels.

La culture

Deux tiers de nos formations concernent le métier et les méthodologies d'amélioration continue, de type Toyota Production System, mais le dernier tiers est entièrement consacré à l'apprentissage des usages d'Internet. Nous avons créé une Webschool dans une salle de réunion : des ordinateurs sont mis à disposition toute la journée et chacun est invité à venir se familiariser avec les technologies du web. L'objectif est que les gens puissent se servir de ces outils chez eux, pour des projets personnels. Nous avons dû "mouiller notre chemise" pour convaincre les ouvriers, les administratifs et l'encadrement, de l'intérêt que ces technologies pouvaient représenter pour leur usage personnel.

Les structures

Comment mettre en œuvre les nouvelles compétences si les structures de l'entreprise restent inchangées et si votre supérieur hiérarchique continue à vous dire ce qu'il faut faire ? Avec la mise en place de cette nouvelle culture, certains cadres sont partis et nous avons décidé de ne pas les remplacer. Aujourd'hui, l'entreprise ne fonctionne ni mieux, ni moins bien qu'avant ces départs. Notre compte de résultat s'est cependant un peu amélioré, car les coûts de personnel ont diminué.

Un catalyseur de changement dans l'entreprise

Bien que le lancement de ce projet web 2.0 soit récent, puisqu'il ne date que d'un an et demi environ, il joue d'ores et déjà le rôle d'un catalyseur de changement au sein de l'entreprise.

Selon Joël de Rosnay, lorsque la densité d'un milieu vivant augmente, de nouvelles propriétés apparaissent. La densification des connexions à Internet au sein de l'entreprise a fait spontanément apparaître des activités et des fonctionnements nouveaux, à la fois dans la vie personnelle des salariés et dans leur travail.

Créer un blog

Les premiers cours de la Webschool consistaient à apprendre à fabriquer des blogs. L'une de nos salariées a décidé d'en créer un pour l'anniversaire de son mari. Sa famille était recomposée, donc très nombreuse, et très dispersée géographiquement. En quelques jours, elle a réussi à mobiliser environ 80 personnes. Elle leur a appris comment utiliser le blog, comment mettre des photos en ligne, et elle a expliqué aux grands-parents comment accéder aux photos postées par leurs petits-enfants. En quelques semaines, elle est devenue le pivot de son environnement familial. Son changement au sein de l'entreprise a été spectaculaire : elle a pris de l'assurance et des responsabilités.

Devenir entrepreneur

L'un de nos agents de maîtrise, marié et père de trois enfants, gagnait 1 600 euros net par mois. Comme sa femme ne travaillait pas, l'argent disponible, une fois toutes les charges payées, était très limité. De temps en temps, il animait des soirées le samedi, ce qui lui permettait d'améliorer l'ordinaire.

Quand il a découvert Google, les blogs, les flux RSS, il a pu se renseigner sur les aspects juridiques de son activité, qui n'était pas déclarée, et en quelques semaines, il est passé du statut d'ouvrier à celui d'auto-entrepreneur. Aujourd'hui, tous ses samedis soirs sont réservés jusqu'à la fin de l'année : grâce au web, il a réussi à "industrialiser" son activité complémentaire, et son revenu disponible a largement augmenté. Son prestige au sein de sa famille s'est accru. Dans l'entreprise, il a été parmi les premiers à se former aux méthodologies d'amélioration continue. Aujourd'hui, son atelier compte parmi les plus performants, ce qui n'était pas le cas avant.

Rationaliser les chargements

Les produits que nous fabriquons sont rangés dans des boîtes de tailles très variées. Si les boîtes sont mal rangées dans les containers de livraison, il y a beaucoup de vide et le coût du transport de chaque produit devient prohibitif, ce qui limite notre périmètre de vente.

Les ouvriers qui s'occupent du chargement ont découvert un petit outil gratuit, Google SketchUp, qui permet de réaliser des dessins en trois dimensions. Chaque utilisateur peut laisser ses créations dans une bibliothèque accessible à tous. Les containers que nous utilisons étaient déjà présents dans cette bibliothèque et il ne restait plus qu'à dessiner nos propres boîtes, ce que les ouvriers ont fait. Les salariés du service export ont entendu parler de ces essais. Ils se sont rendu compte que l'utilisation de ce logiciel leur permettrait de passer, pour un même container, d'un chargement de 30 000 euros à un chargement de 50 000 euros, et que l'économie correspondante nous permettrait d'accroître notre périmètre de vente de 2 000 kilomètres.

Cette affaire est alors devenue un véritable projet d'entreprise. Nous avons utilisé la méthode UML (*Unified Modeling Language*) pour identifier les besoins : ceux de nos clients, ceux de la logistique, ceux des commerciaux. Nous avons également imaginé des codes couleurs pour classer les boîtes : si un produit peut être "gerbé" (c'est-à-dire empilé), la boîte est marquée en vert ; dans le cas contraire, elle est marquée en rouge. Je n'ai pas eu à intervenir ni même à donner mon accord pour ce projet car il vient de la base, il n'a rien coûté, et il a été mis en œuvre par des gens qui passent leur journée sur des chariots élévateurs, à pousser des boîtes dans des camions.

Résoudre rapidement des problèmes

Twitter est une plateforme de micro-blogging qui permet d'envoyer des messages de 140 caractères au maximum à plusieurs destinataires en même temps. Cet outil nous sert à résoudre des problèmes de façon collaborative et très rapidement. Par exemple, une salariée qui travaille à l'ordonnancement envoie un *tweet* pour signaler qu'elle est en rupture d'une pièce particulière et que tel et tel clients vont être impactés. Quelques minutes plus tard, une personne des achats lui répond qu'elle peut utiliser telle autre pièce à la place de la pièce manquante, et qu'il va rectifier le code dans l'ERP en conséquence. Grâce à cette interaction, les clients ont pu être livrés en temps et en heure. Dans un système classique, il est probable que la résolution du problème aurait duré beaucoup plus longtemps ou, plus vraisemblablement, que le problème n'aurait tout simplement pas été signalé et que les clients auraient été livrés en retard.

Aujourd'hui, nous recevons de vingt à trente *tweets* par jour, qui permettent de résoudre en moyenne deux ou trois petits problèmes dans la journée. Ce n'est pas beaucoup, mais comme chacun sait, une entreprise n'est qu'une somme de petits problèmes. Quand une partie d'entre eux peut être réglée sans passer par la voie hiérarchique, on gagne beaucoup de temps.

Mieux communiquer avec les clients

Il y a quelques années, notre documentation comprenait environ 250 fiches techniques. Nous en pilonnions chaque année la moitié – celles qui n'étaient pas à jour – et nous manquions constamment de celles qui étaient à jour. Depuis un an, nous avons dématérialisé l'ensemble de notre documentation. Nous sommes passés de 250 documents imprimés à 2 500 documents non imprimés : des fiches techniques, mais aussi des catalogues, des vidéos, des interviews, des wikis, des FAQ (foires aux questions), etc.

De ce fait, le téléphone s'est arrêté de sonner, non parce que les clients ont cessé de nous passer des commandes, mais parce qu'ils sont devenus beaucoup plus autonomes. Notre base de connaissances a été ouverte à la fois à nos clients et à nos non-clients, ce qui a démultiplié le trafic sur notre site. En 2008, nous avons comptabilisé 850 000 pages vues ; nous sommes passés à 1,3 million en 2009, et au rythme actuel, nous en aurons probablement 2 millions en 2010. Le document qui permet à nos clients de rédiger leur cahier des charges est passé de 5 000 téléchargements en 2008 à 35 000 en 2009. J'ai bon espoir que cela se traduira bientôt par des commandes.

Les erreurs et les limites

Les différents outils du web que nous avons mis en œuvre ont permis à des personnes qui n'avaient pas la parole jusqu'alors de s'exprimer et d'apporter de la valeur à l'entreprise. Nous avons commis l'erreur, au départ, de proposer un programme unique pour tout le monde. Or, pour les personnes travaillant en production, il valait mieux commencer par la vidéo que par l'écriture d'un blog. Nous avons rectifié le tir, ce qui nous a permis d'attirer davantage d'ouvriers dans les formations.

Cela dit, il ne faut pas se cacher que cette révolution culturelle s'accompagne également d'un certain nombre de risques. C'est pourquoi il est nécessaire de rester très vigilant sur les processus et de s'assurer que ceux-ci soient clairs, bien compris et correctement exécutés. Si l'on accorde une trop grande liberté, on risque de voir se multiplier les dysfonctionnements.

Par ailleurs, si le web 2.0, en lui-même, est gratuit, son développement au sein de l'entreprise ne l'est pas et entraîne des coûts non négligeables.

Malgré tout, je suis convaincu que le jeu en vaut la chandelle. Quand nous avons lancé notre expérience, nous avons été confrontés aux "croyances limitantes" de notre entourage : « *Cela ne fonctionnera jamais ! On ne peut pas organiser une entreprise de cette façon-là.* » À

l'image de cet ouvrier qui est devenu entrepreneur, nous avons beaucoup à gagner à nous débarrasser de ces croyances et à nous ouvrir à de nouvelles perspectives.

DÉBAT

Le web 2.0 et les institutions

Un intervenant : *En écoutant Frédéric Lippi, je songeais que le plus gros utilisateur de clôtures et de protections qui soit en France est l'État. Comment celui-ci va-t-il réagir au développement du web 2.0 qui transgresse la plupart des frontières et qui peut même l'empêcher de remplir certaines de ses missions ?*

Christophe Deshayes : De toute évidence, la Chine et l'Iran ont réussi à limiter radicalement le développement d'Internet, mais peinent avec le web 2.0 et notamment avec Twitter. Pour les États occidentaux, c'est plus complexe. Après le tremblement de terre en Haïti, le gouvernement français a essayé de s'opposer à toute accélération des procédures d'adoption, mais en l'espace de quelques minutes, d'innombrables utilisateurs de Twitter ont cité en exemple les procédures employées par d'autres pays et le Quai d'Orsay a bien été obligé de prendre en charge des orphelins beaucoup plus vite que prévu. La plupart des ministères se passeraient avec plaisir de ce genre d'intrusion dans leurs procédures. Inversement, le président Obama n'a pas hésité à demander à Twitter de retarder de quelques jours une opération de maintenance technique, car une grande manifestation se préparait en Iran et tout le monde souhaitait savoir ce qui allait s'y passer.

Int. : *Les entreprises ne sont pas non plus à l'abri de ce genre d'interpellations. À la suite de l'accident d'avion sur le vol Rio-Paris, la commission d'enquête a dû compter avec les nombreux anciens pilotes et ingénieurs de l'aviation qui ont donné leur avis sur les causes de l'accident, en constituant parfois des dossiers extrêmement solides.*

Serge Soudoplatoff a également cité le cas d'anciens ingénieurs de l'industrie automobile qui, à la suite du blocage du régulateur des Laguna, non seulement avaient réuni une documentation technique considérable, mais n'avaient pas hésité à aller rouler comme des fous sur l'autoroute pour essayer de reconstituer les conditions de l'expérience, au risque d'un accident ou de se faire retirer le permis.

Serge Soudoplatoff : *Ces données avaient été communiquées au directeur du marketing, qui s'était contenté de répliquer à l'époque que : « Sur Internet, il n'y a que des "emmerdeurs". »*

Le financement des formations

Int. : *Comment l'entreprise Lippi a-t-elle financé les différentes formations proposées aux salariés ?*

Frédéric Lippi : À l'instar de nombreuses entreprises, nous avons accumulé au fil des ans une centaine d'heures de DIF par salarié. Ce dispositif nous semblait particulièrement approprié pour la formation aux technologies Internet, car ces heures doivent être utilisées pour des apprentissages assez peu techniques, transférables ailleurs que dans l'entreprise. En un an et demi, et en rendant la Webschool accessible uniquement sur la base du DIF, nous avons déstocké 6 500 heures de formation. Par la suite, nous avons ajouté des programmes exceptionnels pour lesquels nous avons recherché des financements, afin d'atteindre 13 000 heures de formation au total dans l'année.

La disparition des cadres

Int. : *Si l'arrivée du web 2.0 dans les entreprises provoque la disparition des cadres, on peut à juste titre employer le terme de "révolution". Et si leur disparition n'a que des effets négligeables, on peut se demander à quoi ils servaient au juste...*

F. L. : L'encadrement n'a pas complètement disparu de notre entreprise : sa place est seulement devenue moins importante.

Int. : *Depuis des décennies, on explique aux dirigeants que les fonctionnements "intégratifs" et transversaux, qui font la performance collective, reposent sur la qualité du management. Vous inversez la perspective et considérez le web comme le principal catalyseur de ces fonctionnements collectifs. N'est-ce pas jeter le bébé avec l'eau du bain ?*

F. L. : Je n'oblige personne à partir. Je constate seulement que quand on change d'organisation, il devient évident que certaines personnes n'apportent plus de valeur ajoutée, et lorsqu'on leur propose des tâches nouvelles, elles se sentent mal à l'aise et quittent le navire, décision sur laquelle je ne porte aucun jugement. Le deuxième constat est que leur départ n'entraîne pas de dysfonctionnement majeur.

Int. : *Les cadres qui restent doivent éprouver une angoisse existentielle. Comment conçoivent-ils leur rôle dans l'entreprise ?*

F. L. : Les anciens cadres de l'entreprise s'étaient progressivement cantonnés à un rôle de contrôle des horaires, des notes de frais, de l'achèvement des tâches. Le rôle des cadres aujourd'hui est bien davantage centré sur l'accompagnement des salariés et la résolution des problèmes. Ceux qui restent l'ont compris et acceptent de suivre des formations méthodologiques pour être capables d'assumer ce rôle. Ensuite, ils "font autorité" : au pouvoir établi par l'organigramme se substitue l'autorité reconnue par les autres salariés.

Int. : *Tout en haut de l'encadrement, il y a votre frère et vous. Votre légitimité n'est-elle pas également remise en cause ?*

F. L. : Le rôle du patron est de construire une vision pour l'entreprise, d'établir une stratégie et de s'assurer qu'elle est correctement mise en œuvre. Toute notre légitimité est là. Ce que le client paie, c'est la valeur ajoutée directe fournie par l'ouvrier. Si l'ouvrier accepte que l'on retranche une part de cette valeur ajoutée pour payer le patron, c'est qu'il espère que ce dernier donnera à l'entreprise des perspectives de vie à long terme.

Les rémunérations

Int. : *Les économies réalisées sur la rémunération des cadres ont-elles servi à augmenter les autres salaires ?*

F. L. : Pas vraiment. En revanche, dans la mesure où nous avons supprimé les fonctions de contrôle, nous avons décidé d'intégrer l'ensemble des primes variables à la rémunération fixe, sauf pour les vendeurs. En contrepartie, nous souhaitons instaurer un système d'intéressement lisible et accessible.

Les risques

Int. : *Les exemples que vous avez cités reposent sur le fait que les gens sont bienveillants et pleins de bonne volonté. Mais ce n'est pas toujours le cas, et l'on sait quel rôle dramatique la calomnie peut jouer sur Internet. Qu'en est-il chez vous ?*

F. L. : À l'extérieur de l'entreprise, nous exerçons une veille permanente pour nous assurer que personne n'affirme des contrevérités sur nous ou notre marque et, le cas échéant, pouvoir réagir très vite. En interne, ce genre d'incident ne s'est jamais produit. Nous faisons le pari qu'il y a dans l'entreprise plus de personnes qui ont profité très positivement de l'ouverture au web que de personnes qui en auraient souffert. Certaines des mesures que nous avons prises, comme la suppression des primes individuelles ou des véhicules de fonction, ont pu faire des mécontents, mais cela n'a provoqué aucun incident particulier.

Int. : *Avec la mise en ligne de vos savoir-faire, ne craignez-vous pas le risque de piratage ?*

F. L. : J'ai constaté que ce sont les ouvriers eux-mêmes qui veillent avec le plus de zèle sur la protection de nos savoir-faire. Ils savent bien ce qui fait la différence entre un bon et un mauvais tour de main et ils sont particulièrement attentifs à ne pas divulguer des savoirs sur lesquels repose notre avantage compétitif.

Un rêve en commun

Int. : *Avez-vous évalué le coût du temps que les gens consacrent à lire ou regarder des pages web ? La suppression de certaines redondances peut apporter une certaine efficacité au départ, mais celle-ci ne risque-t-elle pas de s'annuler à la longue ?*

F. L. : Contrôler le temps passé sur le web par les uns et les autres serait possible, mais nous avons abandonné le principe du contrôle. Et, en contrepartie du temps passé sur le web, les salariés résolvent en quelques minutes des problèmes qui auraient nécessité des heures ou des journées d'efforts dans l'organisation précédente.

Peut-être faire ce pari ne serait-il pas possible partout. Nous bénéficions, dans cette entreprise, d'un terreau de confiance et de respect mutuel. De plus, l'ensemble du personnel partage un même rêve, très simple : conserver des emplois sur le territoire et travailler près de l'endroit où l'on habite. Pour que ce rêve dure, les salariés savent qu'il faut faire toujours mieux pour toujours moins cher. Une fois que cette idée est bien comprise, on peut relâcher le contrôle, sans problème.

Présentation des orateurs :

Christophe Deshayes : diplômé de l'INSEEC, PDG fondateur en 1996 de Documental (l'observatoire *impertinent* des systèmes d'information et de communication), il intervient comme conférencier d'entreprise sur les sujets des Technologies de l'information et de la communication (TIC), leurs usages, leur impact sur les métiers et les rapports sociaux ; il a occupé précédemment diverses responsabilités au sein de plusieurs sociétés de services et d'ingénierie informatiques (SSII). Co-auteur avec Michel Berry du livre *Les vrais révolutionnaires du numérique* (Éditions Autrement, 2010).

Frédéric Lippi : après des études à Bordeaux École de Management (promo 98), et une première expérience en marketing chez Sagem, il travaille dans l'industrie informatique, d'abord pour BULL, puis pour EMC² et enfin pour Netapp où il occupe plusieurs postes de développement commercial ; en 2005, il rejoint le groupe familial à la direction marketing et commerciale ; président du directoire de Lippi Management, il codirige l'entreprise avec son frère Julien.

Nicolas Rolland : directeur de la prospective sociale, groupe Danone.

Diffusion juin 2010