

WEB ET DIRIGEANT

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 » paru aux Editions EDIPRO révèle nos préoccupations en cette matière. Dynamisme Wallon a demandé à l'auteur de commettre ce dossier spécial car pour la première fois sans doute, le dirigeant trouve dans un livre un outil de management du web.

Enquête auprès de dirigeants

Une enquête a été menée (avec la complicité de l'UWE mais aussi de l'APM et de l'Infopôle) au printemps dernier auprès de patrons d'entreprises belges et françaises. Quels regards posent-ils sur ces technologies web qui font désormais irréversiblement 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 « incompetent » 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 dirigeant 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 !

Quand 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* ».

[\(couverture du livre\)](#)

"Web et Dirigeant. Diriger la toile de son entreprise : enjeux, outils, pilotage et prospective",
EDIPRO, 2008, ISBN : [à transmettre](#)
<http://www.edipro.info>

Impacts de l'avènement du web sur l'entreprise

D'après les dirigeants eux-mêmes, les technologies web ont modifié les modes de fonctionnement et l'organisation dans leurs entreprises. Ils évoquent essentiellement le transfert entre outils, la formalisation des procédures ainsi que le gain de temps et des meilleurs ventes. Pour eux, c'est le processus de vente qui a été, le premier, le plus directement, touché par les technologies web. Certains mentionnent également les changements au niveau des processus de création (R & D) et de production (produits matériels mais aussi immatériels). Aucun n'évoque spontanément les impacts sur autres champs (GRH), finance, technique, ...). Et pourtant, toutes les fonctions de l'entreprise sont touchées. Evoquons trois d'entre eux.

Commercial : bien au-delà de l'e-commerce !

Première fonction de l'entreprise à avoir subi l'impact des nouvelles technologies : le commercial. On parle beaucoup de l'e-commerce, c'est-à-dire de l'usage des supports électroniques dans les relations commerciales de l'entreprise. Mais l'impact des TIC sur le volet commercial ne s'y limite nullement ! Le changement du type d'économie et du type de marketing ainsi que l'émergence d'une culture de la qualité sont plus fondamentaux. En plus des nouveaux produits et services (à inventer), il faut donc (notamment) intégrer « l'économie de l'intention », le « marketing tribal » et la « culture de la frugalité ».

Ressources humaines : bouleversements

Dans notre enquête, de nombreux dirigeants mentionnent une certaine difficulté face au changement, un manque d'information et surtout de formation de leurs collaborateurs. Sur le plan des R.H., les bouleversements sont nombreux : nouveaux métiers, nouveaux outils de gestion et surtout nouvelles modalités de travail. Le web permet désormais, sans retenue, l'instauration du travail à domicile, à horaire décalé, pour les salariés aussi. Le recrutement passe par ses canaux. La gestion des personnes est modifiée : du « mal du siècle » qui est le mal de dos, à l'arrivée des jeunes (qui eux, sont comme des poissons dans l'eau avec les TIC), de l'émergence des talents qui ne veulent plus passer un « contrat d'emploi » mais un « contrat de confiance » jusqu'aux premiers avatars s'installant dans les entreprises.

Informatique et SI

Lorsque l'on questionne les dirigeants à propos des difficultés rencontrées, viennent au premier plan les problèmes informatiques et services y liés : délais trop longs, budgets dépassés dans les réalisations techniques, difficulté de connaître et de choisir ses solutions, changements fréquents d'outils, difficulté de dialogue avec les sous-traitants informaticiens ... et, last but not least, nombreux problèmes techniques de toutes natures (virus, spams, pannes, dysfonctionnement, ...). Bien entendu, les applications informatiques n'ont pas attendu le web pour investir l'entreprise. Mais lorsque le web vint, les technologies devinrent des supports vitaux. Au point que bon nombre d'organisation confondent désormais « DSI » (direction des systèmes d'information) et la « Direction informatique ».

Petite histoire du web

1945. Vannevar Bush publia un article dans la revue *Atlantic Monthly*. Il y décrit, le premier, le fabuleux concept d'hypertexte. Il s'agissait d'un bureau électromécanique futuriste appelé 'Memex'. Le terme fut proposé par Ted Nelson en 1965 et c'est Douglas Engelbart qui mit au point le premier système fonctionnel. Mais il fallut attendre 1987 pour qu'Apple popularise le

système. Cette année-là, l'anglais Tim Berners-Lee et son collègue français Robert Cailliau conçoivent le WWW (world wide web), le système hypertexte le plus vaste et le plus utilisé comptant des milliards de documents répartis dans le monde entier, consultés par des millions de personnes à travers le réseau internet. Le coup de génie consista à associer le système hypertexte (texte qui comprend des liens) avec l'internet (réseau informatique mondial). www et internet : à ne pas confondre !

Le web, côté technique

L'enquête révèle combien les contours techniques de la toile sont flous. Le jargon technique n'a pas aidé à la bonne compréhension et l'avalanche de nouvelles modalités technologiques nous laissent pantois, sinon nous flattent ou nous impressionnent. Et pourtant il ne s'agit que d'une boîte à outils. Voyez comme c'est simple !

Les trois modalités du web

Le web se présente sous deux modalités de base (libre ou réservé) : le site internet et le site intranet/extranet. Plus une : le portail.

Le site internet est l'enseigne publique de l'entreprise. C'est un ensemble de pages web hyperliées entre elles et mises en ligne à une adresse web. La notion d'accès limité (dit aussi 'contrôlé' ou 'réservé') consiste à permettre l'accès à un nombre restreint d'internautes. La différence entre intranet et extranet ? A l'origine, l'intranet se caractérisait par l'accès réservé à partir des machines d'un réseau local (authentification automatique par la reconnaissance des machines) tandis que l'extranet se qualifiait comme une extension vers des publics externes (nécessitant donc une authentification particulière puisque l'on surfe sur le web public). L'extranet, c'est donc l'intranet nomade. Aujourd'hui, les deux notions se rapprochent car la plupart des intranets sont accessibles de partout. Deux modalités donc : libre ou réservé. Le portail, né vers 1995, étant l'intégrateur de ces deux modalités de base, l'intégrateur de tous les contenus et processus de l'organisation. Le principe étant que l'utilisateur ne frappe qu'une seule fois à la porte, ne s'authentifie qu'une fois pour entrer dans les mondes de l'entreprise ; c'est la technologie SSO (Single Sign One), la signature unique, qui a permis cette avancée.

Les cinq fonctionnalités annexes au web

A ce système de pages hyperliées viennent s'adjoindre moult technologies que nous nommerons « technologies annexes ». Comme faire son marché dans cette caverne d'Ali Baba se révèle un casse-tête, nous proposons de raisonner non plus par les outils mais bien par leur utilité. Ce modèle n'engage que l'auteur et vise la clarification.

Selon nous, les technologies répondent à cinq fonctionnalités. Des fonctions **gestionnaires** gèrent les autres technologies ou le fonctionnement global du système (EAI, CRM, ERM, ERP et compagnie). Des fonctions **interactives** ont pour objectif l'envoi d'un contenu entre A et B (courrier électronique, chat, messagerie instantanée, blog, forum, call center, visioconférence, univers immatériel ou virtuel, etc.). Des fonctions **collaboratives** visent la collaboration et si possible l'innovation (Wikis, Knowledge management, Groupware, logiciels sociaux). Des fonctions **nomades** visent la portabilité (bluetooth). Et des fonctions **gardiennes** assurent la sécurité du système (pare-feu, anti-spam, centre serveur et backup, ...).

Par rapport aux outils, il faut comprendre que les technologies évoluent vers une plus grande facilité d'usage, une hybridation et des extensions. L'enjeu des technologues est l'intégration (les informaticiens parlent des 'Web Services'). Il s'agit donc de retenir l'esprit plutôt que la lettre. Comme à peu près tout est possible au niveau technique, la seule manière de faire son choix est de définir préalablement ses usages attendus. Quel est donc votre « projet » web ?

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.

Manager sa toile

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.

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.

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.

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 »©maran group. 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.

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 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, vers plus de performance, 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).

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 !

Dossier réalisé par Dominique Annet
Plus aller plus loin : www.noetique.eu

L'infologie : l'art de gérer les informations

(photo de Dominique Annet)

- 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.

- 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.

M.D.