



Sciences de l'homme  
& entreprises

*Groupe de travail*

---

## **MANAGER LA PERFORMANCE COLLABORATIVE, A L'HEURE DU 2.0**

### **Quelles nouvelles pratiques pour gagner en efficacité collective ?**

Les 1<sup>er</sup> octobre, 22 octobre et 19 novembre 2009, Paris

**Animé par Richard COLLIN,**

Professeur, directeur de l'Institut de l'entreprise 2.0, **Grenoble Ecole de Management**

Pour accélérer le rythme d'innovation, gagner en réactivité et tenir compte des usages des TIC des nouvelles générations, les entreprises s'ouvrent de plus en plus aux outils 2.0. Les wikis, blogs et autres réseaux sociaux permettent de faire interagir en temps réel toutes les parties prenantes de l'entreprise (salariés, mais aussi clients, fournisseurs...) et font émerger de nouveaux réseaux d'échange de connaissances. Mais ces outils dits « participatifs » ne suffisent pas à garantir l'efficacité collective. Mal accompagnés, ils peuvent même se révéler contre-productifs.

Que peut attendre l'entreprise de ces solutions technologiques ? A quelles conditions en exploiter tout le potentiel ? En quoi cette révolution numérique fait-elle émerger un nouveau modèle d'innovation et appelle-t-elle à réinterroger le travail collaboratif ? Sur quels autres leviers organisationnels et culturels s'appuyer pour favoriser la performance collaborative ? L'organisation est-elle appelée à changer - ou non - de mode de travail et de management si elle veut rester compétitive ?

Pour mieux cerner ces questions, l'Anvie lance un **groupe de travail inter-entreprises**, animé par Richard COLLIN, directeur de l'Institut de l'entreprise 2.0, Grenoble Ecole de Management.

Ce groupe de travail s'adresse aux responsables RH, DSI, communication, knowledge managers, intelligence économique, R&D, innovation, responsables métiers et stratégiques... impliqués dans une réflexion ou le pilotage d'une démarche collaborative au sein de leur entreprise.

#### **Objectif : identifier collectivement des pistes pour améliorer les pratiques collaboratives**

A partir de l'étude de cas d'entreprises particulièrement avancées dans ce domaine, de l'éclairage de chercheurs en sciences humaines et des échanges entre les participants, il s'agira de :

- décrypter les enjeux et les transformations à l'œuvre dans l'entreprise, liés aux nouvelles formes de transversalité et à l'usage des outils collaboratifs ;
- élaborer des grilles d'analyse permettant de réinterroger les stratégies déployées au sein des entreprises participantes ;
- identifier les conditions de réussite / écueils à éviter dans la mise en place de nouvelles démarches collaboratives et de « community management » (pré-requis managériaux, accompagnement et usage des technologies, organisation de communautés, leviers de communication...).

**Jeudi 1<sup>er</sup> octobre 2009**

## **9h30-12h30 Vers de nouveaux modèles d'innovation et d'intelligence collective ?**

Dans une économie du savoir, la compétition économique se gagne sur le terrain de l'innovation et de l'adaptation. Pour mobiliser rapidement de la connaissance, de plus en plus d'organisations adoptent les technologies 2.0. Celles-ci permettent la mise en relation de tous les acteurs de l'entreprise - n'importe où et n'importe quand - et ouvrent de nouveaux modes de travail : partage de pratiques, capitalisation d'expertises, repérage des compétences clés, collaborations sur un même document, coordination des tâches...

- **En quoi le web 2.0 favorise-t-il l'innovation** et transforme-t-il les modes de travail et de management de l'entreprise ?
- **Jusqu'à où l'entreprise est-elle appelée à changer de modèle** pour gagner en souplesse et en intelligence collective ?
- **Quel bilan - difficultés et réussites - tirer des pratiques et modes de management** mis en place par les entreprises pour plus d'efficacité collective ?

- **Imed BOUGHZALA**, enseignant-chercheur, **INSTITUT TELECOM/T&M SUD PARIS**
- **Franck DETEE**, directeur recherche & innovation, **GROUPE AUCHAN**

*Déjeuner*

## **14h00-18h00 Les outils collaboratifs : comment tirer parti de leur potentiel ? Quels risques ?**

Si les outils 2.0 sont riches de potentialités, ils ne sont pas sans risques pour l'entreprise. Mal accompagnés, ils peuvent susciter une surcharge ou des fuites d'informations, un délitement du lien social... ou être relégués au placard des gadgets à la mode.

- **A quelles conditions ces technologies favorisent-elles le collaboratif ?** Sur quels leviers s'appuyer pour faciliter leur adoption par les salariés ?
- **Comment et jusqu'à où réglementer leurs usages ?**
- **Les attentes de la génération Y** : jusqu'à où y répondre et en faire un moteur de changement ?

- **Marc THIOLLIER**, directeur général, **ACCENTURE**

*Cet atelier sera l'occasion de démonstrations et d'exercices pratiques sur les outils collaboratifs.*

### **Méthode du groupe de travail : un processus collaboratif**

Afin d'expérimenter la réalité du travail en réseau, les participants seront invités à :

- tester les logiciels participatifs (utiliser de manière performante le réseau social, élaborer ensemble un plan d'action, travailler collectivement sur un document, etc.)
- produire une réflexion collective : travail en petits groupes, à partir des apports de chercheurs et de professionnels. Pour plus d'efficacité, une participation de l'entreprise à toutes les séances est recommandée.
- poursuivre les échanges entre les séances, via une plate-forme collaborative en ligne, animée par Richard Collin.

A la fin du cycle, un compte rendu rassemblera les principales avancées opérationnelles et théoriques du groupe.

**Jeudi 22 octobre 2009, 14h00-18h00**

## **Jusqu'où repenser les modes de management et d'organisation pour favoriser le travail en réseau ?**

L'activité en réseau bouscule l'organisation de l'entreprise : elle heurte les hiérarchies existantes et un système de travail fondé sur la spécialisation des activités. Par ailleurs, les collaborations entre salariés se font de plus en plus difficiles, sous l'effet des restructurations, de l'éclatement des équipes, du travail à distance... tandis que le mode de gestion RH valorise la performance individuelle.

- **Comment inciter les salariés à collaborer ?** Quels modes de reconnaissance et de valorisation mettre en place ? A quelles conditions favoriser une culture de la confiance ? Comment concilier autonomie, créativité des salariés et contrôle de l'entreprise ?
- **Le rôle du manager :** l'éclatement du travail dans le temps et l'espace impose-t-il un nouveau profil de manager ? Quels comportements managériaux favorisent le travail collaboratif ? Quels nouveaux processus de décision lorsqu'un salarié est managé par plusieurs collaborateurs ?
- **Quelle place pour les experts ?** Comment mieux les reconnaître et valoriser leurs compétences ?
- **De nouveaux métiers pour l'entreprise en réseau ?** animateur de communautés, nouveau rôle de la DSI, de la communication, de la DRH... : quelle est la structure porteuse du « changement collaboratif » ? Faut-il imaginer une nouvelle configuration des rôles ?

- **RAFFI DUYMEDJAN**, enseignant-chercheur, **GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT**
- **Pascale LECLERCQ**, directrice de la planification stratégique et présidente de **MM@académie, MMA**

**Jeudi 19 novembre 2009, 14h00-18h00**

## **Mettre en place des communautés, « étendre l'entreprise »**

*Cette dernière séance sera divisée en deux ateliers, qui se dérouleront parallèlement.*

### **Mettre en place et animer des communautés (14h00-17h00)**

Créées spontanément ou impulsées par la hiérarchie, les communautés permettent de partager les pratiques entre professionnels. Leur fonctionnement transverse peut remettre en cause le mode de décision pyramidal de l'entreprise et susciter des tensions.

- **Jusqu'où institutionnaliser une communauté** de pratiques pour la légitimer, la soutenir, l'encadrer... sans mettre à mal la flexibilité nécessaire à son fonctionnement ?
- **Quelle organisation** mettre en place pour animer la communauté de pratiques ?
- **Comment mesurer et formaliser les bénéfices** issus de ces réseaux d'échange ?

- **Valérie LANGUILLE**, directrice des talents, **CAISSE NATIONALE DES CAISSES D'ÉPARGNE**

### **Vers une entreprise « ouverte » à l'heure du 2.0 ? (14h00-17h00)**

Pour gagner en innovation, l'entreprise s'ouvre de plus en plus vers l'externe, en collaborant avec ses fournisseurs, ses clients, voire ses concurrents (co-marketing, co-design..).

- **Quelle stratégie de partenariat étendu adopter ?** Comment mettre le client au cœur du processus d'innovation ? Sur quelles bases créer un « écosystème » de travail ?
- **Jusqu'où partager des informations** sans divulguer les savoirs stratégiques ?
- **Quelles pistes pour de nouveaux modèles économiques** dans un monde où le gratuit, les réseaux d'échange, les logiciels sociaux construisent de nouveaux repères pour la création de richesse ?

- **Henri ISAAC**, directeur de la recherche, **ROUEN BUSINESS SCHOOL**
- **Laurence TERNOIS**, responsable projets, **TGV LAB**

17h00 – 18h00 : Conclusion des travaux

## Présentation des chercheurs

**Richard COLLIN**, qui animera ce groupe de travail, est professeur à Grenoble Ecole de Management, directeur de l'Institut de l'Entreprise 2.0, titulaire de la Chaire « Efficacité collective, Travail collaboratif et en réseau, Organisations innovantes » et responsable du Centre de l'économie de la connaissance et de l'immatériel. Par ailleurs, il est directeur associé du cabinet de consultant Nextmodernity. Il a également fondé et dirigé le centre européen Neuropole Lab, œuvrant dans la recherche appliquée sur les technologies de l'intelligence, la mise en réseau de la connaissance et l'économie du savoir et des compétences.

**Imed BOUGHZALA**, enseignant-chercheur à TELECOM & Management SudParis (ex-INT), est spécialiste en ingénierie du travail collaboratif et en management des connaissances. Ses travaux portent sur l'étude des pratiques et des technologies collaboratives dans les projets virtuels. Ancien consultant, il collabore actuellement avec plusieurs entreprises dans le cadre de sa recherche pour des missions de valorisation et de transfert. Auteur et co-auteur de plusieurs publications, dont « Vers le KM 2.0, quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs » (avec A. Duzert, Vuibert, 2008).

**Raffi DUYMEDJIAN** est enseignant chercheur, professeur associé à Grenoble Ecole de Management. Ses recherches portent sur le bricolage comme modalité d'innovation incrémentale (théorie du bricolage, bricolage managérial, bricolage dans les industries culturelles). Parmi ses publications : "Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory", (à paraître dans Organization Studies, avec C.C. Rüling) ; "Le manager bricoleur : essai de construction d'une image légitime " (Moderniser la gestion des hommes. Des effets de la technologie à l'usage de méthodes innovantes, Liaisons 2005, avec C.C. Rüling).

**Henri ISAAC**, docteur en sciences de gestion, est directeur de recherche à Rouen Business School. Il mène des travaux sur l'appropriation des TIC par les managers, les technologies mobiles, la surcharge informationnelle ainsi que sur la stratégie « d'ouverture » de l'entreprise à l'heure du 2.0 (co-design, co-innovation, co-marketing). Il est l'auteur de nombreuses publications sur ces thèmes.

## Les sciences humaines et sociales, ressource stratégique pour l'entreprise

L'Anvie est un lieu sans équivalent de rencontre et de réflexion entre les chercheurs en sciences humaines et les décideurs du monde économique, qui souhaitent mieux comprendre les évolutions de la société ayant un impact sur l'activité des entreprises. Elle a été créée à l'initiative de grandes institutions du monde de la recherche (CNRS, Maison des Sciences de l'Homme, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales) et de grandes entreprises.

### Les activités de l'Anvie

**Les ateliers** permettent de confronter les analyses d'experts scientifiques et les expériences de responsables d'entreprises sur une question donnée.

**Les groupes de travail** interentreprises visent à analyser des questions spécifiques posées par les entreprises. L'objectif peut être d'élaborer des principes d'action ou de définir une méthodologie de travail.

**Les clubs** ont pour objectif d'analyser les grandes évolutions auxquelles sont confrontés les professionnels d'une même fonction à la lumière des expériences des membres du club et des apports de chercheurs.

Un compte rendu synthétique des travaux de chaque séance est rédigé par l'Anvie avant d'être remis aux participants.

### Les entreprises adhérentes à l'Anvie :

Accor, ADP, Auchan, Banque de France, Groupe Bayard, BNP Paribas, Caisse des Dépôts et Consignations, Carrefour, CNP Assurances, Covea, EDF R&D, Essilor, GDF Suez, Lafarge, Laser Cofinoga, Maaf, Michelin, MMA, La Poste, RATP, Renault, Rhodia, Saint-Gobain, Sanofi Aventis, Sanofi Pasteur, SNCF, Spie, Total, Veolia Environnement.

**Pour les conditions générales d'inscription, voir le bulletin ci-joint**

**Pour tout renseignement, contactez**

**Didier DAVILLARS Tél : 01 42 86 68 90**

**Caroline HAMON Tél : 01 42 86 68 84**

Anvie, 2, rue des Moulins, 75001 Paris

Tél : 01 42 86 68 80 – Fax : 01 42 86 58 90 [www.anvie.fr](http://www.anvie.fr) – mail : [info@anvie.fr](mailto:info@anvie.fr)