

# De l'expérimentation à une approche intégrée en matière de Web 2.0 et de médias sociaux :

## **LE CAS DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PARAPUBLIQUES**

Septembre 2012



# TABLE DES MATIÈRES

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	3
<b>SOMMAIRE</b> .....	4
<b>1- LE CONTEXTE DU PROJET</b> .....	5
1.1 Les partenaires d'expérimentation .....	5
1.2 Le volet recherche .....	7
1.3 Le transfert entre organisations .....	7
<b>2- LES PRINCIPES ISSUS DES CAS D'EXPÉRIMENTATION</b> .....	9
2.1 Déterminer la vision stratégique de l'organisation en matière de Web 2.0 .....	9
2.2 Se doter d'une structure de gouvernance .....	11
2.3 Faire connaître les initiatives Web 2.0 et en démontrer la valeur .....	12
2.4 Consacrer des ressources à la stratégie Web 2.0 .....	13
2.5 S'assurer de l'excellence technologique .....	14
2.6 Gérer les enjeux et risques juridiques .....	15
<b>CONCLUSION : QUELLE EST LA MATURITÉ DE L'ORGANISATION POUR L'INTÉGRATION DU WEB 2.0 ?</b> .....	17
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	20
<hr/>	
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	
Tableau 1 - Brève description des expérimentations .....	6
Tableau 2 - Sessions de transfert du projet Web 2.0 .....	8
Tableau 3 - 15 conseils du Conference Board pour créer une stratégie en matière de médias sociaux .....	11
Tableau 4 - Thématiques considérées dans le modèle de maturité ATOM 2.0 .....	18
<b>LISTE DES FIGURES</b>	
Figure 1 - Organisations partenaires du projet Web 2.0 .....	5
Figure 2 - Graphique tiré de l'évaluation de la maturité 2.0 d'une organisation .....	19

Le CEFRIO est le centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, à l'aide des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il regroupe plus de 150 membres universitaires, industriels et gouvernementaux ainsi que 74 chercheurs associés et invités. Sa mission : contribuer à faire du Québec une société numérique, grâce à l'usage des technologies comme levier de l'innovation sociale et organisationnelle. Le CEFRIO, en tant que centre de liaison et de transfert, réalise, en partenariat, des projets de recherche-expérimentation, d'enquêtes et de veille stratégique sur l'appropriation des TIC à l'échelle québécoise et canadienne. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie, tant privé que public. Les activités du CEFRIO sont financées à près de 67 % par ses propres projets et à 33 % par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, son principal partenaire financier.

De l'expérimentation à une approche intégrée en matière de Web 2.0 et de médias sociaux :

LE CAS DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PARAPUBLIQUES

Le CEFRIO, à travers le projet de recherche-expérimentation « Les nouveaux usages du Web 2.0 », a réuni des organisations avant-gardistes qui partageaient un intérêt commun : comprendre les nouvelles approches du Web 2.0, les utiliser et en tirer profit. Les objectifs principaux du projet étaient de susciter l'innovation vers de nouvelles pratiques par l'usage des outils du Web 2.0 et d'en partager les résultats avec les organisations. Pour plus d'information sur le projet et pour consulter les livrables qui ont précédé ce rapport final : [http://www.cefrio.qc.ca/projet/web\\_2\\_0.html](http://www.cefrio.qc.ca/projet/web_2_0.html)

#### Équipe de projet – CEFRIO

**Anne Bourhis**, professeure titulaire, HEC Montréal  
**Sylvain Sénécal**, professeur agrégé, HEC Montréal  
**Réal Jacob**, professeur titulaire, HEC Montréal  
**Pierre Trudel**, professeur titulaire, Université de Montréal  
**Danilo Dantas**, professeur adjoint, HEC Montréal  
**Josée Beaudoin**, vice-présidente – Montréal, CEFRIO  
**Julia Gaudreault-Perron**, chargée de projet, CEFRIO

#### Collaborateur

**Patrice Létourneau**, Conseils Atelya/MOIRIN Consultants

#### Coordination de l'édition

**Annie Lavoie**, conseillère en communications, CEFRIO

#### Graphisme

**Brigitte Ayotte**, Ayograph

#### Révision linguistique

**Tony Bureau**

#### Photo de la couverture

Shutterstock.com/©Adchariyaphoto

Pour tout renseignement concernant le projet, veuillez communiquer avec le CEFRIO aux coordonnées ci-dessous :

#### QUÉBEC – Siège social

888, rue Saint-Jean, bureau 575  
Québec (Québec) G1R 5H6 Canada  
Téléphone : 418 523-3746  
Télécopieur : 418 523-2329

#### MONTRÉAL

550, rue Sherbrooke Ouest  
Bureau 471, tour Ouest  
Montréal (Québec) H3A 1B9 Canada  
Téléphone : 514 840-1245  
Télécopieur : 514 840-1275

Courriel : [info@cefrio.qc.ca](mailto:info@cefrio.qc.ca)

Site Web : [www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)

Dépôt légal : 2012  
Bibliothèques et Archives nationales du Québec  
Bibliothèques et Archives Canada  
ISBN : 978-2-923852-32-4

#### © CEFRIO 2012, TOUS DROITS RÉSERVÉS.

L'INFORMATION CONTENUE DANS CE DOCUMENT NE PEUT ÊTRE UTILISÉE OU REPRODUITE PAR UNE TIÈRCE PARTIE, À MOINS D'UNE AUTORISATION ÉCRITE DU CEFRIO.



## Réal Jacob

*Professeur titulaire au Service de l'enseignement du management et directeur de la valorisation, du transfert aux entreprises et de la formation des cadres à HEC Montréal.*

*Président du Comité-conseil Innovation et Transfert, membre du conseil d'administration et chercheur associé au CEFRIO*

Dans son enquête NETendances 2011, le CEFRIO montre que l'engouement pour les médias sociaux ne cesse de s'amplifier au Québec. Plus particulièrement, on note que 73 % des internautes, ou 59 % des adultes québécois, réalisent une ou plusieurs activités sur les médias sociaux au moins une fois par mois. Les internautes québécois sont 60 % à utiliser les médias sociaux pour consulter du contenu, 44 % pour interagir avec d'autres utilisateurs et 42 % pour entretenir leur profil. Dans le même ordre d'idées, l'enquête annuelle McKinsey réalisée auprès de 4 200 hauts dirigeants à travers le monde montre qu'en 2011, 72 % des organisations ont intégré minimalement une application de type média social (Bughin, Hung Byers et Chui, 2011).

Or, plusieurs personnes ont tendance à limiter le Web 2.0 et les médias sociaux à leurs applications technologiques telles que Facebook, Twitter ou YouTube, et à en parler comme d'un *buzz* qu'il ne faut pas rater. Un tel discours, comme le montre d'ailleurs le rapport *CEO Challenge Reflections: Social Media Goes to Work* publié en 2011 par le Conference Board (Ray, 2011), a tendance à générer une certaine crainte auprès des décideurs stratégiques, qui voient mal le lien entre le Web 2.0, les médias sociaux et les occasions stratégiques que ces derniers peuvent représenter. Pourtant, l'analyse des résultats de différentes enquêtes récentes montre que l'utilisation des outils du Web 2.0 améliore de façon significative la performance des sociétés qui les utilisent (Bughin et Chui, 2010).

Sous un autre angle, nous pouvons nous représenter le Web 2.0 et les médias sociaux comme un nouveau champ de possibilités qui nous permet d'améliorer ou de réinventer, par exemple, nos processus d'affaires tels que la gestion des talents, l'innovation ou la relation client, et notre manière de collaborer et de communiquer avec nos employés, nos clients, nos fournisseurs et les citoyens en général. C'est d'ailleurs le chemin que suivent des organisations comme L'Oréal, avec son jeu sérieux Reveal by L'Oréal (attraction des talents); Alcatel-Lucent, avec sa plateforme Engage (mobilisation des personnes); GDF SUEZ, avec sa communauté des Écohabitants (innovation ouverte); ou la société Dell, avec sa plateforme IdeaStorm (relations client).

Comme l'indique son titre, «Les nouveaux usages du Web 2.0», ce projet de recherche-expérimentation mené par le CEFRIO s'inscrit dans cette seconde perspective. Réalisé auprès de six terrains d'expérimentation provenant des secteurs public et parapublic, et stimulé par l'interaction avec plusieurs autres partenaires, ce projet s'est aussi alimenté de plusieurs sessions de transfert et de partage de connaissances interorganisationnels.

Le présent rapport se veut une lecture horizontale de ces projets destinée à tirer un certain nombre d'apprentissages du point de vue du passage réussi du stade de l'expérimentation à celui d'une approche intégrée en matière de Web 2.0.

Bonne lecture!

Expérimenter différents usages du Web 2.0 pour les organisations, voilà l'objectif que le CEFRIO et ses partenaires s'étaient donné dans le cadre du projet « Les nouveaux usages du Web 2.0 ». Il s'agissait de voir quelles innovations étaient possibles dans les différentes organisations à l'aide de ces nouveaux outils numériques, d'en faire l'expérience et d'en partager les résultats, sous le regard scientifique de chercheurs universitaires.

Une expérimentation ayant mis à contribution de nombreux partenaires, dont plusieurs organisations publiques et parapubliques, s'achève donc avec la publication de ce rapport. Cependant, l'intégration du Web 2.0 dans les organisations n'en est, elle, qu'à ses débuts. C'est pourquoi ce rapport se veut davantage qu'une énumération des expérimentations qui ont eu cours dans le cadre du projet du CEFRIO sur les nouveaux usages du Web 2.0. Nous avons plutôt voulu proposer une réflexion sur les conditions à mettre en place pour passer d'un projet pilote à une véritable intégration des usages du Web 2.0 dans les pratiques de l'organisation.

Au nombre de six, ces conditions s'appliquent aussi bien aux deux axes d'expérimentation et de recherche qui ont été ciblés dans le projet, soit le processus de marketing et la gestion des ressources humaines, et prennent la forme de principes sur lesquels toutes les énergies doivent être focalisées :

- Déterminer la vision stratégique de l'organisation en matière de Web 2.0 ;
- Se doter d'une structure de gouvernance ;
- Faire connaître les initiatives en matière de Web 2.0 et en démontrer la valeur ;
- Consacrer des ressources à la stratégie Web 2.0 ;
- S'assurer de l'excellence technologique ;
- Gérer les enjeux et risques juridiques.

Chacun des partenaires d'expérimentation se démarque par les stratégies qui ont été mises en œuvre localement pour répondre à l'une ou l'autre de ces conditions. Des illustrations tirées de leur expérience concrétisent dans ce rapport chacun des principes discutés. Le cas de la Ville de Montréal sert quant à lui de fil conducteur visant à montrer l'intégration de ces différents principes.

À l'issue de ces expérimentations, il convient, en guise de conclusion, d'envisager le passage vers une approche intégrée du Web 2.0 au sein de l'organisation en se posant les questions suivantes : Quel est le niveau de maturité de l'organisation pour entreprendre un tel virage ? Quelles sont les zones où des efforts particuliers devront être consentis pour le réussir avec succès ?

# 1. LE CONTEXTE DU PROJET

C'est à l'automne 2009 que le CEFRIO a démarré un projet de recherche-expérimentation sur les nouveaux usages du Web 2.0 pour les organisations. Un processus de changement s'amorçait alors dans bien des milieux, les fonctionnalités de cette nouvelle génération d'Internet ayant rendu possible la création de contenu par les utilisateurs et, de ce fait, amélioré l'interactivité. Outils de collaboration, médias sociaux, plateformes d'échange d'images et de vidéos, blogues et microblogues : ces nouveaux outils laissaient entrevoir des possibilités prometteuses pour les organisations. Or, l'innovation ne se limite pas à une simple révolution technologique, elle prend plutôt la forme d'une véritable transformation des usages et des méthodes de collaboration rendues possibles par le Web social. Ainsi, c'est sur ces usages, et non sur les outils, que le projet s'est focalisé.

## 1.1 Les partenaires d'expérimentation

Une douzaine d'organisations se sont engagées dans ce chantier d'innovation que proposait le CEFRIO (voir la figure 1) dans le but de susciter de nouvelles pratiques par l'usage des outils du Web 2.0 et d'en partager les résultats entre organisations partenaires.

FIGURE 1 - ORGANISATIONS PARTENAIRES DU PROJET WEB 2.0



Deux axes d'expérimentation et, incidemment, de recherche ont été ciblés lors du démarrage du projet : le processus marketing et la gestion des ressources humaines. Ainsi les organisations pouvaient-elles choisir d'expérimenter des usages en lien avec l'un ou l'autre de ces axes. Les expérimentations de six d'entre elles, publiques et parapubliques, ont été documentées dans le cadre du volet recherche et ont fait l'objet de rapports personnalisés. Ces cas sont résumés dans le tableau 1 et ils serviront à illustrer les différentes leçons apprises, qui sont répertoriées dans la deuxième partie de ce rapport.

**TABEAU 1 - BRÈVE DESCRIPTION DES EXPÉRIMENTATIONS**

Axe	Organisation	Objectif de l'expérimentation	Personnes visées	Description de l'expérimentation
Gestion des ressources humaines	Organisation A	Amener des employés qui travaillaient autrefois dans des divisions séparées à se connaître et à collaborer	Tous les employés occupant le même poste au sein d'une division nouvellement créée	Utilisation d'une plateforme collaborative
	Organisation B	Amener des personnes dispersées dans plusieurs organisations à réseauter et à collaborer	Personnes dispersées sur le territoire québécois et partageant un même intérêt professionnel	Utilisation d'une plateforme collaborative
	Organisation C, expérimentation 1	Amener un groupe d'employés à collaborer pour produire un livrable	10 employés de l'organisation géographiquement dispersés	Utilisation d'une plateforme collaborative
	Organisation C, expérimentation 2	Faciliter le travail d'une équipe existante devant collaborer pour produire un livrable	Entre 40 et 50 employés de deux divisions de l'organisation	Utilisation d'une plateforme collaborative
	Organisation C, expérimentation 3	Soutenir les travaux d'un groupe d'employés dans le cadre d'un changement majeur de leur mission et de leur culture	15 employés répartis à travers l'organisation	Utilisation d'une plateforme collaborative
Marketing	Organisation D	Amener les citoyens à évaluer et à commenter leur expérience des événements et des installations	Citoyens	Mise en place d'une plateforme sociale pour les citoyens
	Organisation E	Amener les citoyens à utiliser un nouveau service	Citoyens	Promotion d'un nouveau service grâce à Facebook et à Twitter
	Organisation F	Amener les citoyens à s'inscrire à un service transactionnel	Citoyens	Promotion d'un concours sur Facebook

### 1.2 Le volet recherche

Deux chercheurs associés au CEFRIO et spécialisés dans ces domaines ont documenté les expérimentations :

- Madame Anne Bourhis, professeure titulaire et directrice du Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines, HEC Montréal ;
- Monsieur Sylvain Sénécal, professeur agrégé, Service de l'enseignement du marketing, et titulaire de la Chaire de commerce électronique RBC Groupe Financier, HEC Montréal.

À ces deux axes de recherche s'ajoutait un troisième, transversal, sur les enjeux et risques juridiques du Web 2.0, grâce à la collaboration de monsieur Pierre Trudel, professeur titulaire au Centre de recherche en droit public de la Faculté de droit de l'Université de Montréal, titulaire de la Chaire L. R. Wilson sur le droit des technologies de l'information et du commerce électronique, et chercheur associé au CEFRIO.

Notons qu'en plus de sa collaboration étroite avec ces chercheurs, le réseau de partenaires du CEFRIO a aussi, dans le cadre du projet sur les nouveaux usages du Web 2.0, mis à contribution monsieur Réal Jacob, professeur titulaire au Service de l'enseignement du management à HEC Montréal et président du Comité-conseil Innovation et Transfert du CEFRIO, pour le volet des pratiques de management suscitées par l'innovation à l'aide du Web social dans les organisations et pour l'animation lors des sessions de transfert. D'autres partenaires ont également été impliqués à différents moments stratégiques du projet, dont le cabinet d'experts Conseils Atelya, notamment pour la publication d'un livre blanc sur les usages du Web 2.0 dans les organisations, l'agence d'interactions Phéromone, pour l'animation d'un atelier stratégique auprès des partenaires du secteur public, ainsi que le comité organisateur de l'événement Webcom Montréal, pour la tenue de plusieurs conférences en lien avec le projet et les cas d'expérimentation.

L'engagement de l'ensemble de ces partenaires dans la démarche d'exploration des nouveaux usages du Web 2.0 a été l'une des grandes forces de ce projet. C'est pourquoi le CEFRIO tient à tous les remercier, car ce sont eux qui ont rendu possible les apprentissages publiés dans ce rapport.

### 1.3 Le transfert entre organisations

Dans la lignée du modèle de transfert en continu du CEFRIO et avec pour objectif de favoriser le partage des apprentissages entre les organisations, cinq sessions de transfert ont été organisées durant le projet. Le tableau 2, à la page suivante, résume les thèmes et conférenciers qui ont été à l'ordre du jour de ces activités.

Enfin, différents livrables ont été remis aux partenaires tout au long du projet, parmi lesquels trois documents publics rendus disponibles sur le site Web du CEFRIO : le livre blanc *Les usages du Web 2.0 dans les organisations*<sup>1</sup>, le guide *Gérer les enjeux et risques juridiques du Web 2.0*<sup>2</sup> et le présent rapport final.

Ce dernier se veut une lecture horizontale des différents projets d'expérimentation, destinée à définir six principes génériques en lien avec le déploiement de nouveaux usages du Web 2.0, présentés dans le chapitre suivant. Chacun d'entre eux est illustré par le cas d'une organisation partenaire qui a expérimenté le Web 2.0, tandis que le cas de la Ville de Montréal sert de fil conducteur pour enrichir les exemples concrets de mise en œuvre de ces différents principes.

<sup>1</sup> [http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Publication/Livre\\_blanc\\_Web20\\_version\\_finale.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Publication/Livre_blanc_Web20_version_finale.pdf)

<sup>2</sup> [http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Rapports/guide\\_jur\\_VF\\_15fev\\_2012.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Rapports/guide_jur_VF_15fev_2012.pdf)

**TABLEAU 2 - SESSIONS DE TRANSFERT DU PROJET WEB 2.0**

Date et lieu	Conférenciers	Thèmes
14 mai 2010 Montréal	M. Philippe Ravanas, professeur au Columbia College de Chicago M. Julien Cormier, Chef du service de la publicité, ministère du Tourisme du Québec	Médias sociaux et stratégie marketing des organismes culturels Médias sociaux et stratégie marketing d'un ministère
25 novembre 2010 Québec	M. Sylvain Sénécal et Mme Anne Bourhis, HEC Montréal Mme Anna Bélanger, Conseil du Trésor du Canada M. Pierre Trudel, Université de Montréal, et M. Robert T. Lebel, Revenu Québec	Cas d'utilisation du Web 2.0 en marketing et en gestion des ressources humaines Utilisation du Web 2.0 au gouvernement fédéral Panel sur les enjeux et risques du Web 2.0 dans un contexte gouvernemental
21 mars 2011 Montréal	M. Patrice Létourneau, Conseils Atelya/VOIRIN Consultants M. Philippe Le Roux, Phéromone Mme Louise Guay, Living Lab de Montréal, et M. Sylvain Sénécal, HEC Montréal Mme Carole Marti, Hydro-Québec, et Mme Anne Bourhis, HEC Montréal	Villes 2.0 : Cas européens Approche d'intégration du 2.0 dans les stratégies de communication : Cas québécois Le cas BixiWiki 2.0 Le cas Hydro-Québec
20 juin 2011 Québec	Mme Francine Charest et M. Alain Lavigne, Observatoire des médias sociaux en relations publiques de l'Université Laval Mme Isabelle Trottier, Société des transports de Montréal Mme Nathalie Sirois, Services Québec, et M. Sylvain Sénécal, HEC Montréal M. Pierre Trudel, Université de Montréal	Fondements et démarches de l'intégration des médias sociaux dans une stratégie de communication Le cas de la Société des transports de Montréal Le cas de Services Québec Grille d'analyse des enjeux et des risques juridiques du Web 2.0
13 octobre 2011 Montréal	M. Martin Lefebvre, Ville de Montréal M. Jean-François Pelchat, Commission des normes du travail M. Frédéric Martel, Revenu Québec M. Gary Savage, Cirque du Soleil	Le cas de la Ville de Montréal Le cas de la Commission des normes du travail Le cas de Revenu Québec Le cas du Cirque du Soleil



## 2. LES PRINCIPES ISSUS DES CAS D'EXPÉRIMENTATION

Selon le Conference Board du Canada, le succès en matière d'apprentissage organisationnel et de développement des compétences réside dans la création d'une culture d'apprentissage (Lavis, 2011). Toutefois, les organisations canadiennes sont-elles prêtes à un tel changement ? Le Conference Board souligne cinq facteurs clés pour établir avec succès une forte culture d'apprentissage :

- S'assurer d'un ferme soutien envers l'apprentissage et le développement de la part de la haute direction ;
- Placer l'apprentissage en tête des priorités dans l'ensemble de l'organisation ;
- Proposer des méthodes et des programmes d'apprentissage variés ;
- S'assurer que le soutien et les ressources sont disponibles pour l'apprentissage ;
- Aligner l'apprentissage et le développement sur la stratégie organisationnelle dans son ensemble.

Ces facteurs de succès ressortent clairement des expérimentations effectuées par le CEFRIO dans le cadre du projet « Les nouveaux usages du Web 2.0 ». En effet, les résultats de cette recherche-expérimentation menée dans six organisations publiques et parapubliques du Québec nous ont permis de déterminer six principes indispensables pour prendre véritablement le virage vers le Web 2.0, c'est-à-dire pour passer de l'expérimentation à une vision intégrée du déploiement de nouveaux usages associés au Web social.

Même si les organisations qui ont connu le plus de succès dans nos expérimentations sont celles qui se rapprochaient le plus de ces principes, le chemin à parcourir reste encore long, dans certains cas. L'exemple de la Ville de Montréal illustre bien comment ces principes peuvent se décliner dans la pratique. De plus, le cas d'une organisation qui s'est démarquée par l'application de l'un de ces principes est décrit pour chacun d'eux.

### 2.1 Déterminer la vision stratégique de l'organisation en matière de Web 2.0

Dans un récent numéro de la revue *Harvard Business Review*, Wilson et ses collègues (2011) posaient la question : « Que se passe-t-il quand une entreprise n'a pas de stratégie en matière de médias sociaux ? » (p. 25). Leur réponse tenait en quelques lignes : en l'absence de véritable stratégie, plusieurs groupes au sein de l'organisation mènent diverses expérimentations, sans coordination et sans moyen de partager les leçons apprises. Selon les auteurs, le résultat est une situation de « mêlée générale » (*free for all*), dans laquelle le succès à long terme est rarement au rendez-vous.

Le cas d'une organisation qui a expérimenté des usages du Web 2.0 à l'interne illustre bien les difficultés liées à une vision stratégique globale peu définie. Les premières rencontres de travail avec l'organisation, au début de la recherche-expérimentation, ont démontré que plusieurs projets pilotes d'utilisation d'outils de type Web 2.0 étaient menés à l'interne. Par exemple, un service expérimentait l'usage d'un réseau social d'entreprise, alors qu'un autre groupe d'employés s'était doté d'une plateforme de partage de documents. En même temps, l'organisation avait établi une politique très stricte d'utilisation d'Internet en milieu de travail et bloquait l'accès aux médias sociaux. L'une des préoccupations des participants concernait donc le message contradictoire que pouvait lancer l'expérimentation. À défaut de plan stratégique global dans lequel s'inséraient les projets pilotes menés en son sein, l'organisation avait donné son feu vert à de multiples projets sans lien les uns avec les autres et parfois même en contradiction apparente avec certaines politiques internes.

**« Quand nous avons réalisé notre veille sur les médias sociaux, nous nous sommes rendu compte que tout le monde parlait de nos grands projets... sauf nous ! »**

– Martin Lefebvre, chef de division Internet et médias sociaux, Ville de Montréal

La vision stratégique peu définie a aussi engendré un autre défi dans cette expérimentation : les employés ont indiqué ne pas comprendre l'identité de l'espace d'échange social mis à leur disposition, ne pas savoir ce qui était attendu d'eux, voire soupçonner des intentions cachées de la direction (une réduction des budgets de formation, notamment). Ces éléments ont constitué, aux dires même des employés, des freins à leur participation. Ce constat confirme ce qu'indique le Conference Board du Canada (Lavis, 2011) et fait écho aux résultats d'une étude précédente sur la gestion des communautés de pratiques (Bourhis et Dubé, 2010) : l'engagement constant de la haute direction de mettre en place une culture de partage est un élément clé du succès de toute initiative de coconstruction des connaissances.

La vision stratégique doit couvrir l'utilisation aussi bien interne qu'externe. Pour qu'une organisation connaisse du succès avec les médias sociaux, il ne faut pas seulement que la direction donne son aval, il est nécessaire qu'une stratégie soit établie et des ressources suffisantes mises à disposition pour son exécution (voir l'article 2.4 au sujet des ressources).

Dans les trois cas d'expérimentation d'usage du Web 2.0 en matière de marketing, chaque organisation avait obtenu l'aval de sa direction, mais la stratégie et les ressources n'étaient pas toujours au rendez-vous, ce qui a inévitablement eu un effet négatif sur les résultats obtenus. De plus, pour les organisations utilisant plus d'un média social, l'intégration des activités sur les différents réseaux sociaux, nécessaire pour la création d'une synergie, a représenté un enjeu soulevé tant à l'interne qu'à l'externe, par les citoyens. Or, cette synergie requiert qu'une stratégie ait été établie à un niveau supérieur. Le développement d'une telle stratégie représente donc un enjeu de taille pour le passage de l'expérimentation à l'utilisation intégrée de plusieurs médias sociaux.

Ainsi, le premier principe indispensable au passage du stade de l'expérimentation à celui d'une approche intégrée de l'utilisation du Web 2.0, tant en gestion des ressources humaines qu'en marketing, est que la haute direction de l'entreprise s'engage en définissant ce qu'elle cherche à accomplir et en incorporant la stratégie Web 2.0 à la vision stratégique globale de l'organisation.

### LE CAS DE SERVICES QUÉBEC

À la suite du projet pilote mené en collaboration avec le CEFRIQ, Services Québec a souhaité passer d'un modèle où diverses initiatives de Web 2.0 étaient mises en place par l'organisation afin de tester des pratiques à un modèle où une véritable stratégie était établie en ce qui a trait au Web 2.0. C'est pour cette raison qu'entre février et mai 2012, la Direction du développement de l'offre de services de Services Québec a procédé à une étude d'opportunité des médias sociaux pour son organisation, plus particulièrement en lien avec le Portail gouvernemental de services et Mon dossier citoyen. Cette étude avait pour objectif de planifier le développement de ces deux services de l'organisme, tout en intégrant le Web 2.0 de manière cohérente et réfléchi. L'étude d'opportunité a comporté des étapes de veille d'initiatives similaires, de recensement des principales fonctionnalités du Web 2.0, de formulation de pistes de solutions 2.0, et d'analyse des enjeux organisationnels et juridiques de ces solutions.

### LE CAS DE LA VILLE DE MONTRÉAL

À la Ville de Montréal comme dans bien des organisations, l'arrivée du Web 2.0 a donné naissance à plusieurs petits projets épars. Un certain nombre d'initiatives locales avaient déjà vu le jour avant même que la Ville se dote d'une stratégie en matière de Web 2.0 : page Facebook d'une bibliothèque, compte Twitter d'un centre de loisirs, etc. Devant ce mouvement et l'absence de cohérence entre les différentes initiatives, la Ville a pris un temps de réflexion et mis en place un encadrement administratif. Celui-ci avait pour objectif de faire prendre conscience aux utilisateurs qu'une intervention dans les médias sociaux ne doit pas être individuelle, mais plutôt s'inscrire dans un cadre réfléchi et cohérent.

La Ville a donc entrepris une démarche de définition de son positionnement stratégique en matière de Web 2.0, dans le but de faire le lien entre ces différentes initiatives et de parvenir à un consensus au sein de la Ville autour d'une vision commune de l'usage des médias sociaux. Cette démarche a pris racine dans une étape de veille, d'écoute, de cartographie et d'analyse des initiatives déjà démarrées au sein de la Ville, d'une part, et d'initiatives similaires prises à l'extérieur de celle-ci, d'autre part. Ensuite, un groupe de travail composé des représentants des principaux services municipaux, de la direction générale, du cabinet du maire et des arrondissements a été constitué. Ce groupe a défini trois axes de communication pertinents pour l'utilisation des médias sociaux :

- **Milieu de vie :** Diffusion d'information sur les services, les loisirs, la culture, la sécurité, les groupes communautaires, les projets locaux, etc. C'est l'axe hyperlocal, qui concerne la communauté immédiate du citoyen.
- **Grands projets :** Création de comptes pour diffuser de l'information sur les grands projets et offrir une tribune au citoyen, afin qu'une vision consensuelle se développe. Cet axe implique aussi qu'une présence soit assurée là où les échanges se déroulent (ailleurs que sur les comptes gérés par la Ville) pour intervenir, enrichir, corriger, expliquer, démontrer, etc.
- **Savoir et innovation :** Regroupement des activités et des intervenants qui font la promotion de Montréal sur les plans local, national et international. C'est l'axe qui vise spécifiquement le rayonnement de la ville.

Ces trois axes constituent le cœur de la vision stratégique de la Ville à l'égard des médias sociaux et orientent les actions qui sont prises dans cette optique.

### 2.2 Se doter d'une structure de gouvernance

Dans son guide pour se doter d'une stratégie en matière de médias sociaux (Rothman, 2011), le Conference Board propose 15 conseils aux entreprises, résumés dans le tableau 3. Le deuxième, qui arrive immédiatement après l'implication de la haute direction pour donner une vision stratégique, concerne la structure de gouvernance. En effet, pour concrétiser sa vision stratégique, l'organisation doit inévitablement se doter d'une structure de gouvernance claire, qui représente l'ensemble des parties prenantes impliquées et qui a le pouvoir de prendre des décisions de fond.

**TABLEAU 3**  
15 CONSEILS DU CONFERENCE BOARD POUR CRÉER UNE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE MÉDIAS SOCIAUX

1.	Obtenez l'implication de la haute direction
2.	Créez un comité réseaux sociaux interdisciplinaire
3.	Écoutez
4.	Utilisez les données/informations/aperçus pour analyser les tendances
5.	Décidez de ce que vous voulez retirer de votre implication dans les réseaux sociaux
6.	Concentrez-vous là où est votre cible
7.	Choisissez votre média
8.	Déterminez vos mesures de succès
9.	Mobilisez des personnes et des ressources pour soutenir votre présence sur les réseaux sociaux
10.	Dotez-vous d'un code de conduite pour les réseaux sociaux
11.	Créez un guide de rédaction
12.	Faites un audit de votre présence actuelle sur les réseaux sociaux
13.	Créez du contenu
14.	Surveillez, surveillez, surveillez
15.	Continuez à écouter

Source : Rothman, 2011

Dans le cadre du projet, des comités de gouvernance ont été mis en place dans chacune des organisations partenaires et ont pris des formes distinctes. Dans l'une des organisations, toutes les parties prenantes au projet d'expérimentation, de même que les unités de soutien comme l'unité de gestion du changement, étaient représentées dans le comité de gouvernance. Celui-ci s'est réuni sur une base régulière afin de suivre le déroulement du projet et, surtout, d'anticiper et de prévenir les problèmes potentiels. À titre d'exemple, une expérimentation avait lieu au sein d'un groupe qui vivait une transformation importante dans sa mission et sa vision ; les employés éprouvaient donc une certaine confusion quant à leur rôle et aux attentes de l'organisation à leur endroit. Pour que cette confusion n'entrave pas l'expérience d'utilisation d'outils Web 2.0, deux ateliers de gestion du changement ont été tenus, afin que les participants échangent sur leurs préoccupations. Fait important à considérer dans cet exemple : le comité de gouvernance était présidé par le directeur de la division concernée et avait donc le pouvoir décisionnel de changer les choses.

Le cas d'une autre organisation illustre aussi bien l'utilité d'un comité de gouvernance pour des projets concernant l'usage des médias sociaux dans une perspective de marketing. Un comité regroupant des employés des services des communications, des affaires juridiques et du service à la clientèle a été formé afin de trouver des solutions aux problématiques liées à la mise en place de l'initiative Web 2.0. Toutefois, il était primordial que la structure de gouvernance n'entrave pas la vélocité des échanges entre les employés représentant l'organisation dans les médias sociaux et les citoyens, ce qui constitue souvent un défi de taille dans les grandes organisations. Compte tenu de la culture de spontanéité et d'immédiateté qui prévaut sur les médias sociaux (Twitter, par exemple), les employés qui animent les comptes organisationnels sur ces plateformes doivent posséder une marge de manœuvre et une légitimité, afin d'avoir accès rapidement aux ressources internes pouvant leur fournir les informations nécessaires pour répondre aux citoyens (Bernoff & Schadler, 2010).

### LE CAS D'HYDRO-QUÉBEC

L'atout majeur de l'expérimentation d'une plateforme de collaboration au sein de la Direction du développement des compétences chez Hydro-Québec a assurément été la structure de gouvernance mise en place. Un comité de pilotage du projet a regroupé des représentants des directions suivantes :

- Direction Développement des compétences ;
- Direction des communications ;
- Direction Conseils d'affaires et services centralisés en ressources humaines ;
- Direction Expertise et stratégies corporatives en ressources humaines ;
- Direction Technologie.

En plus de présentations auprès des gestionnaires, ce comité multidisciplinaire a organisé un groupe de discussion afin de valider l'intérêt d'arrimer le projet pilote aux besoins des futurs utilisateurs et a suivi le projet pendant toute la durée de l'expérimentation pour aplanir les obstacles susceptibles d'intervenir en cours de route.

### 2.3 Faire connaître les initiatives Web 2.0 et en démontrer la valeur

En matière de Web 2.0 comme dans toute communauté, les initiatives dépendent grandement de leur diffusion et de l'intérêt qu'elles suscitent auprès des parties prenantes qu'elles ciblent, que ce soient des employés ou des personnes en interaction avec l'organisation, citoyens ou consommateurs.

Pour les activités de marketing liées au Web 2.0, il est primordial d'attirer des usagers. Il faut donc tout d'abord faire connaître la présence de l'organisation sur le Web 2.0, et pour ce faire, plusieurs possibilités s'offrent aux organisations. Dans certains cas d'expérimentation, des ressources publicitaires et promotionnelles ont contribué à faire connaître rapidement les services de l'organisation et, par le fait même, sa présence sur les médias sociaux. La notoriété peut aussi être renforcée par les canaux de communication traditionnels (p. ex. : infolettre, site Web, médias traditionnels), par le réseautage effectué par les employés de l'organisation ou par l'intermédiaire de différents relayeurs stratégiques en lien avec cette dernière. Il faut cependant que l'organisation demeure consciente des règles du jeu de l'univers du Web 2.0 et n'agisse pas en colporteuse, lorsqu'elle tente de s'insérer dans certains réseaux afin de faire connaître ses initiatives.

Les résultats des expérimentations ont également démontré l'importance que l'usage des outils du Web 2.0 ait un sens pour les personnes impliquées, qu'il soit pertinent dans la poursuite de leurs objectifs. Par exemple, en dépit d'une satisfaction générale observée chez les participants, l'expérimentation d'un outil collaboratif dans une organisation donnée a connu un succès mitigé en raison du faible nombre de participants actifs. Un groupe de discussion réunissant des utilisateurs visés par le projet a mis en évidence leur lourde charge de travail et la nécessité de leur permettre, grâce à tous les outils de collaboration, d'être plus productifs dans l'atteinte de leurs résultats à court terme. L'un des participants au groupe de discussion a clairement affirmé que si l'utilisation de ces outils n'avait pas de sens par rapport à ses objectifs de livrables à court terme, il n'en ferait pas usage : « L'idée de ce genre d'outil est à long terme de permettre aux gens de gagner du temps. [...] On est tous conscients que les objectifs à moyen et à long termes sont très importants, mais la pression concernant les objectifs à court terme est très, très forte. »

### LE CAS DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Compte tenu des plus de 87 comptes de médias sociaux ouverts présentement à la Ville de Montréal, chacun ayant sa ligne éditoriale propre, une structure de gouvernance efficace et des canaux de communication rapides se devaient d'être mis en place.

Afin que la pérennité et le sérieux des démarches de Web 2.0 entreprises par différentes instances locales à la Ville de Montréal soient assurés, celles-ci doivent d'abord faire l'objet d'une approbation par le gestionnaire local, qui s'engage dans le processus. Ce dernier doit ensuite rencontrer l'équipe des communications de son unité administrative. Une fois que l'équipe des communications approuve la démarche, le gestionnaire doit entrer en contact avec l'équipe de la division Internet et médias sociaux pour l'ouverture et le paramétrage du compte demandé. Cette division assure la gouvernance des différentes initiatives Web 2.0, veille à ce que les droits d'administration de l'ensemble des comptes soient centralisés, offre la formation en ce qui concerne l'animation des comptes de même que le comportement des employés sur les médias sociaux, et encadre les pratiques diverses.

La division Internet et médias sociaux veille aussi à ce que les différentes initiatives cohabitent en un même écosystème intégré. Par exemple, lors de grands événements, un plan d'action est élaboré afin de sélectionner les comptes qui seront sollicités pour relayer l'information en fonction du thème de l'événement, de la clientèle, etc. Le compte Montréal Événement permet alors de diffuser l'information qui sera ensuite reprise par chacun des édimestres locaux, en fonction de sa propre ligne éditoriale.

Ce constat n'est pas surprenant, puisqu'il se situe dans la lignée des résultats de recherches antérieures sur les communautés de pratique (Dubé, Bourhis, et Jacob, 2005). La pertinence du sujet de la communauté fait partie des facteurs clés de succès du travail collaboratif. On notera que pour les utilisateurs, elle est fondamentalement liée à l'implication de la haute direction dans l'orientation stratégique de la communauté. Si le travail collaboratif fait partie d'une vision stratégique qui leur est clairement communiquée et se traduit dans leurs objectifs de performance, les employés verront la pertinence de l'utilisation des outils du Web 2.0.

Dans le même ordre d'idées, l'attitude des usagers externes à l'organisation vis-à-vis des initiatives Web 2.0 et l'utilisation qu'ils en font sont liées à leur valeur, notamment utilitaire. Dans le cas de l'une des organisations, les usagers de la page Facebook ont mentionné qu'elle leur permettait de recevoir grâce au fil de presse de l'information potentiellement utile sans avoir à s'astreindre à la chercher sur le site Web de l'organisation (c'est-à-dire la technologie du pousser [push] plutôt que du tirer [pull]). Cette perception de valeur fait en sorte que l'utilisateur perçoit comme pertinente et utile la présence de l'organisation sur Facebook. Dans d'autres cas où les initiatives ne représentaient pas une nouveauté ou une valeur ajoutée par rapport aux plateformes déjà disponibles pour les internautes, l'utilisation a été plus ténue.

### 2.4 Consacrer des ressources à la stratégie Web 2.0

Un autre élément qui découle d'une vision stratégique est l'octroi de ressources pour que les projets qui mettent à contribution le Web 2.0 dépassent le stade de l'expérimentation. Les ressources nécessaires au succès d'un projet ou d'une stratégie Web 2.0 dans son ensemble sont de natures diverses, notamment humaines et financières. Ici encore, un parallèle peut être fait avec la littérature présentant les caractéristiques structurantes des communautés de pratique (Dubé, Bourhis et Jacob, 2005) : le fait qu'une communauté est soutenue par son environnement organisationnel est un gage de succès. Dans le cadre des projets de type Web 2.0, ce soutien organisationnel se traduit, par exemple, par l'octroi de ressources financières nécessaires à l'embauche d'une personne affectée au projet ou de temps pour le personnel existant (Rothman, 2011). Assurer la pérennité des projets par l'octroi, de façon stable, des ressources nécessaires constitue donc le quatrième principe pour passer de l'expérimentation à une vision intégrée du Web 2.0.

La culture d'instantanéité et de spontanéité qui entoure les médias sociaux de même que leur relative facilité d'utilisation portent certains à croire que leur usage par une organisation ne nécessite pas de ressources particulières. Or, il en est tout autrement. La nature conversationnelle des médias sociaux fait en sorte que les internautes s'attendent implicitement à une participation active, régulière et pertinente de la part des organisations sur ces plateformes. Ainsi, les employés interagissant sur les différents médias sociaux doivent prendre le temps de bien connaître la culture et le profil de leurs utilisateurs. Par exemple, une organisation a défini qu'elle desservait une clientèle plus âgée sur YouTube, une clientèle plus professionnelle sur Twitter et une clientèle de jeunes parents sur Facebook. Cette connaissance permet aux organisations de mieux adapter la communication pour chaque média, mais elle nécessite du temps.

### LE CAS DE LA VILLE DE MONTRÉAL

À la Ville de Montréal, les initiatives ont été de type «*bottom-up*», ainsi il y a eu peu d'énergie consacrée à leur valorisation à l'externe. Or, le portail des médias sociaux de la Ville a pour objectif de fédérer et de faire connaître les différentes initiatives qui sont décentralisées. Il s'agit d'un véritable carrefour où le citoyen peut prendre connaissance des espaces mis à sa disposition pour interagir avec la Ville.

À l'interne, les modalités de mise en œuvre de la stratégie Web 2.0 de la Ville devaient mener à la création d'une forte communauté. Au sein même de l'organisation, des outils de réseautage interne ont donc été mis en place entre les administrateurs des différents comptes de médias sociaux pour partager les bons coups, les défis, les enjeux technologiques, etc. De plus, la division Internet et médias sociaux a sensibilisé différentes instances de la Ville à l'importance de se rapprocher de leur clientèle, a offert de la formation et a encadré les pratiques.

### LE CAS DE SYNAPSE

La communauté Synapse, destinée aux professionnels du développement durable et chapeauté par la Chaire de recherche en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi, a misé sur un volet public particulièrement dynamique pour se faire connaître et recruter de nouveaux membres. La tenue de webinaires accessibles à l'ensemble des internautes a notamment eu pour effet d'entraîner davantage d'inscriptions à la communauté. Notons que dans cette communauté de pratique, les chambres virtuelles de recherche les plus actives et les plus efficaces ont été celles qui s'étaient donné un sujet ou un objectif précis – généralement traduit en terme de livrable – pour lequel l'usage d'une plateforme collaborative était indispensable. Le Web 2.0 y était considéré comme un outil professionnel, et non comme un accessoire technologique sans réelle valeur ajoutée.

Lorsqu'il s'agit d'une utilisation interne d'outils inspirés du Web 2.0, le temps nécessaire à la participation des employés est lui aussi un enjeu important. Dans un contexte où la pression liée à l'atteinte d'objectifs de performance précis était élevée, les participants à un groupe de discussion dans une organisation partenaire ont indiqué qu'il n'y avait pas de code, dans leur feuille de temps, à attribuer à leur participation à l'outil de collaboration. Pour eux, il s'agissait d'un manque d'engagement de la direction, qui n'envoyait pas clairement le message d'un usage valorisé et qui nécessite un temps reconnu.

### LE CAS DE REVENU QUÉBEC

Le projet sur les nouveaux usages du Web 2.0 au sein de Revenu Québec avait comme premier objectif d'améliorer la productivité. La plateforme de collaboration qui a été mise en place visait donc à remplacer d'anciennes façons de faire par de nouvelles, en collaboration. Une attention particulière a été portée à ne pas «ajouter» les pratiques collaboratives aux activités des équipes en place, mais à plutôt les intégrer dans les projets, tout en optimisant les processus permettant d'accomplir le travail demandé. C'est pour cette raison qu'aucun système de reconnaissance de temps pour la collaboration n'a été mis en place: la contribution à la communauté était intégrée aux activités. Cela dit, des ressources ont été déployées pour soutenir l'utilisation de la plateforme et former les usagers.

### LE CAS DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Des ressources sont consacrées à l'animation et à l'édition de contenu des comptes de médias sociaux de la Ville de Montréal, tandis que d'autres le sont localement, selon les initiatives entreprises. Des ressources sont aussi disponibles pour la formation et l'encadrement de ces initiatives locales. Des experts de contenu sont parfois mis à contribution pour l'animation sur les médias sociaux, par exemple en matière d'environnement.

Dans le cadre d'un récent événement, la Ville de Montréal a expérimenté un nouveau type de rôle professionnel en lien avec les médias sociaux: des journalistes employés par la Ville pour parcourir les événements et alimenter les médias sociaux en contenu. Ces journalistes sont équipés de tablettes numériques et de caméras, et publient du contenu grâce à un compte consacré aux événements dans la ville de Montréal. Leurs publications servent à alimenter les 87 comptes de la Ville, sur lesquels les édimestres locaux reprennent les informations du compte Montréal Événement selon la ligne éditoriale propre à leur mission et à leurs objectifs. Cette nouvelle approche de journalistes in situ vise aussi à mettre en place un réseau d'influence qui s'insère dans un écosystème où les différents comptes sont interreliés et auquel les journalistes et chroniqueurs des médias traditionnels peuvent s'abreuver de manière rapide et dynamique.

### 2.5 S'assurer de l'excellence technologique

Plusieurs des expérimentations de cette recherche-expérimentation ont connu d'importantes difficultés technologiques qui ont démotivé les participants, allant même jusqu'à mettre en péril la pérennité du projet.

Dans le cas d'une organisation en particulier, les difficultés technologiques ont été à l'origine de ralentissements importants dans le déploiement de la communauté. Dans cette expérimentation, le choix de la plateforme collaborative s'est basé sur deux critères: d'une part, l'évaluation des besoins des utilisateurs, et d'autre part, les frais d'utilisation. Le choix s'est donc porté sur une technologie peu onéreuse parce que l'organisation possédait déjà une licence d'utilisation de la plateforme, de sorte que le projet pilote ne suscitait aucun coût additionnel. Or, en raison de la délocalisation de ses membres, la communauté devait être accessible à partir de postes informatiques dont les composantes, les périphériques, le système d'exploitation et le navigateur Web n'étaient pas homogènes. Ainsi, la grande diversité de configurations chez les utilisateurs a rendu extrêmement complexe l'accompagnement ou le dépannage en vue de l'utilisation de la plateforme choisie. Pour certains usagers, les difficultés et les limitations qui en ont résulté ont constitué un facteur de démotivation important, sinon d'abandon complet. Cette observation correspond aux résultats d'une étude McKinsey conduite en 2008 auprès de 1 988 répondants sur les barrières à l'implantation d'outils collaboratifs de type Web 2.0, qui montre que les freins technologiques constituent la troisième barrière la plus importante (la première étant le pouvoir d'influence de l'équipe de direction et la deuxième, la culture existante de l'organisation).

Une autre organisation où trois expérimentations ont eu lieu au sein de la direction des technologies constitue l'exemple contraire, l'aspect technologique ayant représenté une base solide du projet. D'une part, les participants avaient des attitudes très positives envers la technologie et maîtrisaient assez bien l'informatique en général, même s'ils ne connaissaient pas nécessairement la plateforme utilisée dans le cadre de l'expérimentation; d'autre part, le choix de la technologie de collaboration avait été fait après une analyse des besoins des projets et de la capacité de l'organisation à apporter l'aide technique, si nécessaire.

Bien que la plupart des organisations optent pour des médias sociaux bien établis (p. ex. : Facebook, Twitter, YouTube) en ce qui a trait à leurs activités de marketing sur le Web 2.0, certaines ressources techniques sont toutefois nécessaires afin d'avoir une présence de qualité. Par exemple, dans certains cas, les services d'un intégrateur Web ont été requis pour mettre les pages Facebook et Twitter aux couleurs de l'organisation. Toutefois, le développement peut être de plus grande envergure, si la présence de l'organisation sur le Web 2.0 se déploie autrement, par exemple au sein même de son site Web. Dans tous les cas, les activités sur le Web 2.0 sont des porte-étendard de l'organisation et se doivent d'être techniquement à la hauteur de l'image de l'organisation, qu'elles aient lieu sur des sites Web tiers ou celui-là même de l'organisation.

Ces exemples illustrent le cinquième principe pour que les projets de type Web 2.0 dépassent le stade de l'expérimentation et s'inscrivent dans une perspective stratégique : l'organisation doit s'assurer de l'excellence technologique et ne pas lésiner sur les moyens nécessaires pour l'atteindre.

### 2.6 Gérer les enjeux et risques juridiques

Dans les organisations publiques et parapubliques, l'adoption du Web 2.0 soulève souvent des craintes importantes en ce qui concerne la perte de contrôle du message, celui-ci étant influencé à travers la conversation. Si, pour certains, l'attrait du Web 2.0 réside justement dans cet échange auquel prend part l'internaute en interaction avec l'organisation, pour d'autres, cette nouveauté suscite bien des résistances. On craint les commentaires négatifs à l'endroit de l'organisation, les propos haineux, les dérapages, la responsabilité en cas de propos fautifs, etc. Or, il est important que les organisations évaluent les enjeux et risques associés aux types d'activités, afin de se donner les moyens de mettre en place les mesures ciblées et ainsi d'encadrer les comportements des employés et des internautes. Il importe aussi de disposer d'outils de gestion des commentaires en cas de crise. Une analyse des enjeux et des risques au sein de l'équipe de gouvernance des projets liés au Web 2.0 et en partenariat étroit avec les services juridiques doit être amorcée lors du processus d'intégration de stratégies Web 2.0, afin que l'organisation concernée développe ses propres outils dans ce domaine.

Les différents enjeux et risques juridiques qui doivent être considérés lors de la mise en œuvre d'initiatives Web 2.0, entre autres sur les médias sociaux, ont été décrits dans le guide *Gérer les enjeux et risques juridiques du Web 2.0*<sup>3</sup> et ne seront donc pas repris ici. La réflexion menée sur ces enjeux a conduit les organisations partenaires du projet à se doter, très tôt dans leur processus, d'une politique d'utilisation des outils

#### LE CAS DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Quelques enjeux technologiques se sont présentés lors de la mise en œuvre de la stratégie Web 2.0 de la Ville de Montréal, notamment en ce qui concerne les pare-feu qui bloquent l'accès aux employés. Sur les 12 000 employés de la Ville qui disposent d'un poste informatique, environ 3 000 ont un accès à Internet leur permettant de se rendre sur les médias sociaux. Des dérogations sont pour l'instant prises au cas par cas à ce sujet, mais une ouverture à tous est envisagée dans un avenir indéterminé pour le moment. Il faut savoir que cela représente à l'interne des enjeux de diffusion de l'information, notamment en ce qui a trait aux initiatives Web 2.0 de la Ville, dont les employés ne peuvent pas tous prendre connaissance en raison de ces restrictions d'accès.

Le fait d'utiliser des plateformes entièrement gérées à l'extérieur a limité les enjeux technologiques propres aux outils, mais a, en contrepartie, posé des défis sur les plans du design de l'interface visuelle et de l'ergonomie. Les changements de version de ces plateformes, qui évoluent rapidement, ont aussi constitué des obstacles à franchir.

#### LE CAS DE LA VILLE DE QUÉBEC

À la Ville de Québec, on cherchait à recueillir grâce au Web 2.0 l'évaluation et les commentaires des citoyens au sujet des idées de sortie et des installations de loisirs, à partir d'une plateforme sociale intégrée au site Web de la Ville. Le développement de la plateforme a considéré l'expérience de l'utilisateur, qui se devait d'être facile et rapide. Différentes fonctionnalités ont été proposées aux citoyens, dont la notation à l'aide d'étoiles, l'ajout de commentaires et l'ajout de photographies. Pour certaines d'entre elles, un compte d'utilisateur était obligatoire, alors que pour d'autres, la spontanéité de l'utilisateur avait priorité : les citoyens devaient pouvoir indiquer rapidement leur appréciation sans passer par un processus complexe. Les résultats ont montré que les fonctionnalités les plus simples, comme l'évaluation à l'aide d'étoiles, ont été plus populaires que celles qui nécessitaient la création d'un compte, comme la rédaction d'un commentaire. Les statistiques montrent d'ailleurs que le vote par étoiles est la fonctionnalité la plus populaire de ce projet.

<sup>3</sup> [http://www.ccfrio.qc.ca/fileadmin/documents/Rapports/guide\\_jur\\_VF\\_15fev\\_2012.pdf](http://www.ccfrio.qc.ca/fileadmin/documents/Rapports/guide_jur_VF_15fev_2012.pdf)

Web 2.0, à l'interne comme à l'externe. Dans les cas où les médias sociaux ont été utilisés, une nétiquette claire a été élaborée et mise en ligne afin de préciser quels types de propos sont attendus et dans quelles circonstances ceux-ci pourraient être retirés.

Notons enfin que s'il est nécessaire de se préoccuper de ces questions afin de disposer de moyens de réagir en cas de situation problématique, les enjeux et risques juridiques du Web 2.0 ne sont pas pires que ceux qui peuvent caractériser d'autres environnements de communication et ne doivent donc pas en occulter tout le potentiel conversationnel. Cependant, s'ils ne sont pas anticipés et gérés avec mesure, ils peuvent présenter des écueils majeurs. Dans certaines organisations, un excès de prudence a nui à la spontanéité et à la fluidité des interactions sur les médias sociaux, et même à l'interne.

### LE CAS DE LA RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC

À la Régie des rentes du Québec, le fait d'être parmi les premiers organismes ou ministères à se tourner vers les médias sociaux a posé un défi dans la démonstration, à l'interne, que les risques de cette présence sur le Web 2.0 pouvaient être gérés. Chez les employés, la perception selon laquelle tous les citoyens pouvaient commenter et facilement tenter de nuire à l'organisation était bien présente, de même que la sensibilité au fait que des informations personnelles pouvaient être déposées par certains citoyens sur la page Facebook. La réflexion à ce sujet a été amorcée tôt dans le processus et a permis d'établir une vision claire des actions à prendre en cas de problème. De cette vision ressort l'idée qu'aucun commentaire n'est considéré comme un cas « mineur », mais bien que tous sont importants. Les précautions nécessaires doivent donc être prises pour éviter tout dérapage. Dans cette démarche, un schéma de gestion des commentaires a été développé, avec le soutien de l'équipe de l'Observatoire des médias sociaux en relations publiques de l'Université Laval. Notons enfin que le fait de donner une information précise et professionnelle est particulièrement important dans le cas de la RRQ, entre autres en raison du caractère vital que revêt le versement d'allocations dans certains cas.

### LE CAS DE LA VILLE DE MONTRÉAL

La Ville de Montréal utilise principalement les médias sociaux dans une optique de diffusion de l'information et de partage de contenus dont elle est elle-même propriétaire. Comme la Ville est actuellement dans une démarche de libération de données, la diffusion de ces contenus s'inscrit en continuité avec cette vision d'ouverture et d'accès aux données.

Les questionnements éthiques et juridiques les plus importants ont été soulevés à propos de l'outil Flickr, sur lequel des photos sont déposées par la Ville. L'autorisation de publication obtenue auprès des citoyens qui apparaissent sur les photos s'applique-t-elle à Internet ou se limite-t-elle aux modes de diffusion traditionnels? La ligne ne s'avérait pas facile à tracer. La publication sur Internet ayant une portée beaucoup plus grande, des autorisations particulières sont donc demandées, lorsque les photos sont déposées sur le compte Flickr de la Ville.



## QUELLE EST LA MATURITÉ DE L'ORGANISATION POUR L'INTÉGRATION DU WEB 2.0?

Le cœur de ce rapport fait état des différentes leçons apprises au cours des expérimentations qui ont eu lieu dans les organisations partenaires du projet du CEFRIO sur les nouveaux usages du Web 2.0. On y constate que différentes conditions se doivent d'être mises en place pour que l'usage du Web 2.0 dépasse le stade de projet pilote pour s'inscrire dans une approche intégrée :

- Déterminer la vision stratégique de l'organisation en matière de Web 2.0 ;
- Se doter d'une structure de gouvernance ;
- Faire connaître les initiatives Web 2.0 et en démontrer la valeur ;
- Consacrer des ressources à la stratégie Web 2.0 ;
- S'assurer de l'excellence technologique ;
- Gérer les enjeux et risques juridiques.

Or, quelles sont les caractéristiques, capacités et valeurs de l'organisation qui faciliteront ce passage ? Comment peut-on définir si l'organisation est mûre pour l'intégration du Web 2.0 dans son mode de fonctionnement, à l'interne comme à l'externe ? Quelles sont les zones où des efforts devront être particulièrement investis pour intégrer le Web 2.0 dans les pratiques de l'organisation ?

Différents modèles et indices permettent de répondre à ces questions et à bien d'autres, dont celle du positionnement d'une organisation sur le Web 2.0. L'un de ces modèles nous paraît particulièrement intéressant à citer en exemple.

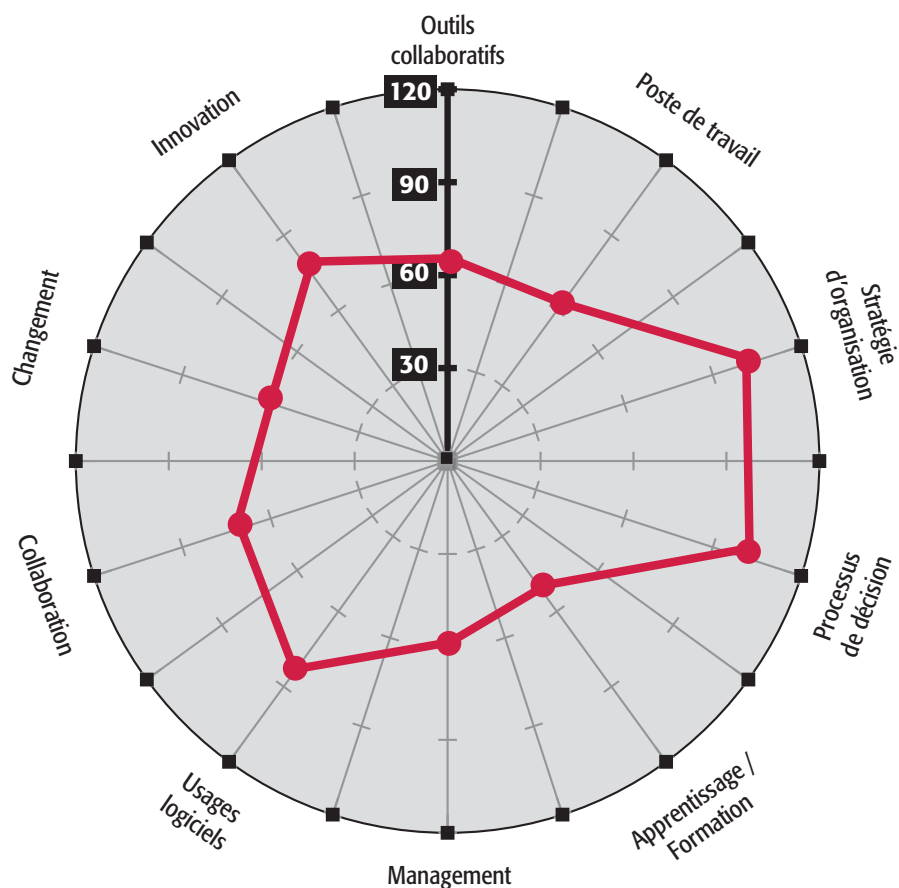
Au cours des derniers mois, Conseils Atelya/VOIRIN Consultants a développé un modèle de maturité qui peut s'avérer utile pour les organisations souhaitant évaluer si elles sont prêtes à intégrer le Web 2.0<sup>4</sup>. Dans sa forme actuelle, le modèle propose un questionnaire en ligne de 42 énoncés articulés autour de 11 thématiques considérées dans l'établissement du profil de maturité de l'organisation. Ce dernier est ensuite présenté visuellement, sous forme d'un graphique (voir la figure 2). Le tableau 4, à la page suivante, décrit les thématiques qui composent ce modèle. On constate qu'ici aussi, tout comme dans les écrits du Conference Board du Canada, la culture d'apprentissage au sein de l'organisation est à l'avant-plan.

<sup>4</sup> Le modèle de maturité ATOM 2.0 est disponible en ligne à l'adresse : <http://lab.voirin-consultants.com/atom20>. Les organisations qui souhaitent évaluer leur « maturité 2.0 » peuvent le faire en s'inscrivant d'abord sur la page [http://lab.voirin-consultants.com/atom20/inscription\\_mesure.php](http://lab.voirin-consultants.com/atom20/inscription_mesure.php) en entrant le mot de passe suivant : cefrio.

TABLEAU 4 - THÉMATIQUES CONSIDÉRÉES DANS LE MODÈLE DE MATURITÉ ATOM 2.0

Thématique	Description
<b>Apprentissage/formation</b>	Mon organisation est-elle une organisation apprenante? Est-elle capable d'utiliser les usages collaboratifs afin d'intégrer, de gérer et de partager des connaissances?
<b>Capacité à gérer le changement</b>	Mon organisation est-elle capable de se transformer, voire de créer le changement afin de saisir les occasions qui se présentent et d'innover?
<b>Outils 2.0/Usages collaboratifs</b>	Mon organisation met-elle à disposition des outils de collaboration faciles d'accès et d'utilisation?
<b>Stratégie</b>	Mon organisation connaît-elle les possibilités liées aux nouvelles formes de collaboration, et a-t-elle développé des stratégies qui intègrent ces possibilités?
<b>Processus de gestion</b>	Les processus de gestion de mon organisation tiennent-ils compte du volet collaboratif, et sont-ils assez transparents et communautaires pour favoriser l'émergence des idées et des usages collaboratifs?
<b>Innovation</b>	L'innovation est-elle au cœur des priorités de mon organisation? Mon organisation possède-t-elle les outils pour faire face aux défis d'aujourd'hui et de demain?
<b>Poste de travail</b>	Le matériel technologique mis à la disposition des employés est-il performant ou, au contraire, peut-il être perçu comme un frein à la collaboration?
<b>Communication</b>	Mon organisation dispose-t-elle de moyens de communication 2.0 et de la compétence nécessaire pour se les approprier?
<b>Capacité de décision</b>	Les décisions de mon organisation sont-elles prises par quelques personnes? Doivent-elles faire l'objet d'une longue période d'analyse, avant d'être adoptées?
<b>Processus</b>	Les processus de mon organisation sont-ils adaptés pour la collaboration et la transversalité?
<b>Sécurité</b>	Les dispositifs de sécurité des systèmes informatiques de mon organisation permettent-ils de collaborer et de communiquer virtuellement de manière efficace et à faible risque?

FIGURE 2 - GRAPHIQUE TIRÉ DE L'ÉVALUATION DE LA MATURITÉ 2.0 D'UNE ORGANISATION



### SCORE PAR THÉMATIQUE

Votre score pour la thématique **Outils collaboratifs** est de **62,5/100**

Votre score pour la thématique **Poste de travail** est de **60/100**

Votre score pour la thématique **Stratégie d'organisation** est de **100/100**

Votre score pour la thématique **Processus de décision** est de **100/100**

Votre score pour la thématique **Apprentissage / Formation** est de **52/100**

Votre score pour la thématique **Management** est de **60/100**

Votre score pour la thématique **Usages logiciels** est de **85/100**

Votre score pour la thématique **Collaboration** est de **71,1/100**

Votre score pour la thématique **Changement** est de **60/100**

Votre score pour la thématique **Innovation** est de **76/100**

Bien sûr, d'autres modèles de maturité et différents indices liés à la présence des organisations sur le Web 2.0 existent et peuvent être considérés. Le plus important pour ces dernières est d'entreprendre une démarche qui leur permettra de définir les zones qui devront faire l'objet d'efforts plus importants dans le processus d'innovation que suppose le passage vers l'organisation 2.0.

- Bernoff, J. et Schadler, T. (2010). *Empowered: Unleash Your Employees, Energize Your Customers, and Transform Your Business*, Harvard Business Press Books, 244 p.
- Bourhis, A. et Dubé, L. (2010). 'Structuring Spontaneity': Investigating the Impact of Management Practices on the Success of Virtual Communities of Practice. *Journal of Information Science*, vol. 36, n° 2, p. 175–193
- Bughin, J. et Chui, M. (2010). How Social Technologies Are Extending The Organization: Web 2.0 Finds Its Payday. *McKinsey Quarterly*, décembre, 10 p.
- Bughin, J., Hung Byers, A., et Chui, M. (2011). How Social Technologies Are Extending The Organization. *McKinsey Quarterly*, November, 10 p.
- Bughin, J., Manyika, J., Miller, A. (2008). Building The Web 2.0 Enterprise. McKinsey Global Survey Results. *McKinsey Quarterly*, July, 10 p.
- Dubé, L., Bourhis, A., et Jacob, R. (2005). The Impact of Structuring Characteristics on the Launching of Virtual Communities of Practice, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 18, n° 2, p. 145-166.
- Lavis, C. (2011). *Learning and Development Outlook 2011: Are Organizations Ready for Learning 2.0?* Ottawa : Conference Board du Canada, 62 p.
- Ray, R. (2011). *CEO Challenge Reflections Social Medias Goes To Work*. Ottawa: Conference Board du Canada, Executive Report, octobre, 7 p.
- Rothman, S. (2011). *Get Social - A Guide to Creating Your Company's Social Media Strategy*. The Conference Board. Executive Action Series, no 359, 6 p.
- Trudel, P. (2010). "Web 2.0 Regulation: A Risk Management Process", *Canadian Journal of Law and Technology*, Vol. 7, n° 2, p. 243-265.
- Wilson, H. J., Guinan P. J., Parise S., et Weinberg, B. D. (2011). What's Your Social Media Strategy? *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 23-25.



FIGURE 1 - ORGANISATIONS PARTENAIRES DU PROJET WEB 2.0



Principal partenaire financier du CEFRIO

Pour tout renseignement supplémentaire, communiquez avec le CEFRIO.

**Bureau de Québec**

888, rue Saint-Jean  
Bureau 575  
Québec (Québec)  
G1R 5H6 Canada  
Tél. : 418 523-3746

**Bureau de Montréal**

550, rue Sherbrooke Ouest  
Tour Ouest, bureau 471  
Montréal (Québec)  
H3A 1B9 Canada  
Tél. : 514 840-1245

**Courriel : [info@cefrio.qc.ca](mailto:info@cefrio.qc.ca) • Site Web : [www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)**

