

Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise ?¹

TRAN Sébastien
EM Normandie
9 rue Claude Bloch
14000 Caen

s.tran@em-normandie.fr

Chercheur associé à M-Lab (DRM), Université Paris Dauphine (UMR CNRS 7088)

sebastien.tran@dauphine.fr

Résumé : Les nombreux articles dans la presse, les médias et sur Internet démontrent un véritable intérêt pour le phénomène du Web 2.0. Le concept se pose alors comme une nouvelle étape du réseau Internet par sa dénomination en « 2.0 » par opposition au web 1.0. Pour autant, il convient de s'interroger sur ce que représente réellement le Web 2.0 et ses impacts sur les organisations. Nous avons choisi d'appréhender le concept du Web 2.0 par une revue de littérature dans le champ des sciences de gestion en sélectionnant uniquement les articles académiques au sein de revues à comité de lecture. Nous présentons ainsi dans une première partie notre méthodologie et notre codage afin de mieux faire ressortir la dimension socio-organisationnelle du concept, ainsi qu'une synthèse thématique. La seconde partie de l'article sera consacrée aux thématiques du management et de l'organisation, ainsi qu'à une réflexion quant à l'émergence d'un paradigme de l'entreprise 2.0 en présentant les différents stades auxquels on peut associer les outils du web 2.0.

Mots clés : Web 2.0, TIC, innovation, revue de littérature.

JEL: L22, M15

Abstract: The proliferation of articles in the press, the media, and on the Internet demonstrate a real interest in the Web 2.0 phenomenon. The concept can be seen as a new step in the development of the Internet network as evidenced by its "2.0" label, in opposition to Web 1.0. All the same, it is necessary to ask ourselves what Web 2.0 and its impact on organizations really represents. We have chosen to investigate the Web 2.0 concept through a literature review in the field of management sciences, selecting only peer reviewed academic articles. In the first part we present our methodology and coding system in order to better highlight the socio-organizational dimension of the Web 2.0 concept, as well as a thematic synthesis. The second part of the article will deal with themes relating to management and organization, as well as a reflection on the emergence of a 2.0 corporate paradigm through a presentation of the different steps to which Web 2.0 tools can be applied.

Keywords : Web 2.0, ICT, innovation, literature review.

JEL: L22, M15

¹ Cette recherche a été réalisée en 2010/2011 dans le cadre de l'appel à projet de la fondation CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises). Nous tenons donc à remercier le CIGREF pour son soutien à cette recherche exploratoire

Introduction

Dans son numéro de février 2008, la revue Harvard Business Review (HBR) classait les technologies « collaboratives » (sites de réseaux sociaux, mondes virtuels, jeux en réseaux, économie peer to peer...) comme l'une des 20 plus importantes évolutions dans le monde des affaires. En 2006, l'entreprise Motorola comptait déjà 2000 plateformes wikis et 2700 blogs (Scarff, 2006). Une étude de The McKinsey Quarterly réalisée auprès de managers en juin 2008 montre une augmentation très significative de l'utilisation des applications du Web 2.0 dans les entreprises sur les 12 derniers mois (blogs, flux RSS, plateformes wikis...). Selon le cabinet Forrester Research, le marché professionnel du Web 2.0 représentera 4,6 milliard de dollars en 2013. Ces quelques chiffres et les nombreux articles dans la presse, les médias et sur Internet démontrent un véritable intérêt pour le phénomène du Web 2.0. Le concept se pose alors comme une nouvelle étape du réseau Internet par sa dénomination en « 2.0 », en référence au Web dit 1.0. Pour autant, il convient de s'interroger sur ce que représente le Web 2.0 et sur ses impacts sur les organisations.

Les travaux académiques et professionnels suggèrent que le concept de Web 2.0 n'est pas fondé uniquement sur une évolution de la technologie mais également sur une logique socio-organisationnelle. Il correspond en théorie au prolongement du paradigme réseau dans les SI avec une migration réelle des systèmes centralisés vers des systèmes décentralisés ou répartis (Akoka, 1999). Cette migration semble suivre par ailleurs l'évolution des entreprises, caractérisée par des structures hiérarchiques, et s'orientant aujourd'hui vers des structures moins formelles et plus réactives (Laudon et Laudon, 2000). Cette configuration de l'entreprise agile et des SI représente un « modèle idéal » pour les décideurs et les acteurs de l'organisation, notamment avec les outils du Web 2.0 qui semblent impliquer de nouvelles manières de travailler (plateformes wikis, Twitter, les réseaux sociaux, etc) et de nouvelles configurations organisationnelles. Pour autant, l'une des questions est de savoir si le Web 2.0 représente juste une couche supplémentaire d'outils à disposition des managers ou bien un nouveau modèle d'organisation que l'on qualifie dans les médias et certains articles d'entreprise 2.0.

Afin de mieux comprendre l'impact du Web 2.0 sur les organisations, nous avons choisi de faire une revue de littérature dans le champ des sciences de gestion. Nous présentons ainsi dans une première partie notre méthodologie et notre codage afin de mieux faire ressortir la dimension socio-organisationnelle du concept, ainsi qu'une synthèse thématique des différents travaux en présentant les faits saillants retenus à partir de notre revue de littérature. Enfin, la seconde partie sera consacrée aux thématiques du management et de l'organisation, ainsi qu'à une réflexion quant à l'émergence d'un paradigme de l'entreprise 2.0. Nous nous attacherons également dans cette partie à distinguer les différents niveaux du Web 2.0 dans les organisations.

1. Synthèse de la revue de littérature sur le Web 2.0

Il est très difficile de trouver une définition du Web 2.0 faisant l'unanimité dans la presse, les blogs spécialisés ou les communautés académiques. L'expression a été médiatisée en 2003 par Dale Dougherty de la société O'Reilly Media. Ce dernier a suggéré que le web était dans une période de renaissance ou mutation, avec un changement de paradigme et une évolution des modèles d'entreprise. Nous avons ainsi choisi d'étudier le concept à partir d'une revue de

littérature exhaustive dans le champs des sciences de gestion afin de mieux comprendre son impact sur les organisations et la création éventuellement d'un nouveau paradigme.

1.1.Présentation de la méthodologie

Nous avons réalisé cette première phase à partir des bases de données académiques les plus utilisées (Jstor, Proquest, Econlit, Cairn, Elsevier, Emerald...). Les deux principaux mots clés utilisés ont été « Web 2.0 » et « Entreprise 2.0 », en français et en anglais avec une recherche sur le titre, les mots clés et le résumé des articles. Compte tenu de notre périmètre de recherche, nous avons volontairement exclu les articles relevant de la sphère des sciences de l'éducation où beaucoup d'articles ont été réalisés, notamment sur la manière d'enseigner avec ces nouveaux outils et sur l'évolution du profil des apprenants. Nous nous sommes focalisés dans nos recherches sur les disciplines relevant uniquement des sciences de gestion dans les bases de données en ne prenant en compte que les articles au sein de revues à comité de lecture.

Les articles ont tous fait l'objet systématiquement d'une fiche de lecture et d'un codage dans les principaux thèmes autour du Web 2.0 que nous avons sélectionné à partir des différentes lectures, de leur récurrence et de l'aide de quelques chercheurs². Nous avons ainsi identifié 7 thèmes principaux à partir de nos lectures pour classer les articles de recherche sur le Web 2.0 : réseaux sociaux, organisation, management, marketing, systèmes d'information, business models et divers (cette catégorie concerne des articles généralistes traitant de plusieurs thèmes de manière assez équilibrée ou d'autres catégories que nous n'avons pas listé mais qui nous paraissait intéressants). Ces thèmes permettent d'englober l'ensemble des articles et couvrent également des domaines de recherche bien identifiés en sciences de gestion d'où leurs choix. Les articles ont été classés à partir d'un résumé réalisé pour chaque fiche identifiant les différents thèmes et des mots clés sélectionnés par les auteurs. Le tableau en annexe recense l'ensemble des articles et les différents thèmes pour chacun en distinguant le thème principal de l'article défini à partir du titre, du résumé et du contenu et les thèmes annexes. Ce tableau a été utilisé pour réaliser un tableau de correspondances entre les différents thèmes abordés afin de construire une cartographie des références bibliographiques et de cerner les liens entre les thèmes du Web 2.0.

Notre recherche dans les bases de données montre que le Web 2.0 reste un concept émergent dans la littérature par rapport à d'autres thèmes de recherche. On trouve plusieurs dizaines d'articles dans les bases de données avec une approche méthodologique souvent de nature qualitative. Le nombre relativement limité de références et l'utilisation majoritairement de ce type de méthodologie montre que la recherche est encore à un stade exploratoire, à savoir la définition de concepts clés et l'identification des problématiques posées par les outils du Web 2.0. Peu d'articles sont parus dans les revues majeures des différentes disciplines en sciences de gestion, que ce soit au niveau national ou international mais cela est aussi le fait des délais de publication. Nous avons cherché les liaisons entre les différents thèmes dans les articles consacrés au Web 2.0 à partir des fiches de lecture réalisées et qui sont listées dans la bibliographie. Ce travail nous a permis de réaliser un tableau croisé des thématiques présenté ci-dessous. La lecture se fait en ligne pour chaque thème listé. Par exemple, pour les huit articles classés dans le thème réseaux sociaux, deux d'entre eux évoquaient clairement le thème organisation et business models. Les liaisons avec les thèmes connexes au thème principal ont été déterminées à partir de la lecture de chaque article, incluant l'importance

² Nous tenons à remercier les chercheurs de l'équipe M-Lab pour leur aide dans cette recherche afin de structurer la revue de littérature.

donné à chaque autre thème, que cela soit au niveau de la problématique, des hypothèses de recherche, des résultats ou des recommandations managériales. Au total 58 articles ont été analysés en détail et classés³.

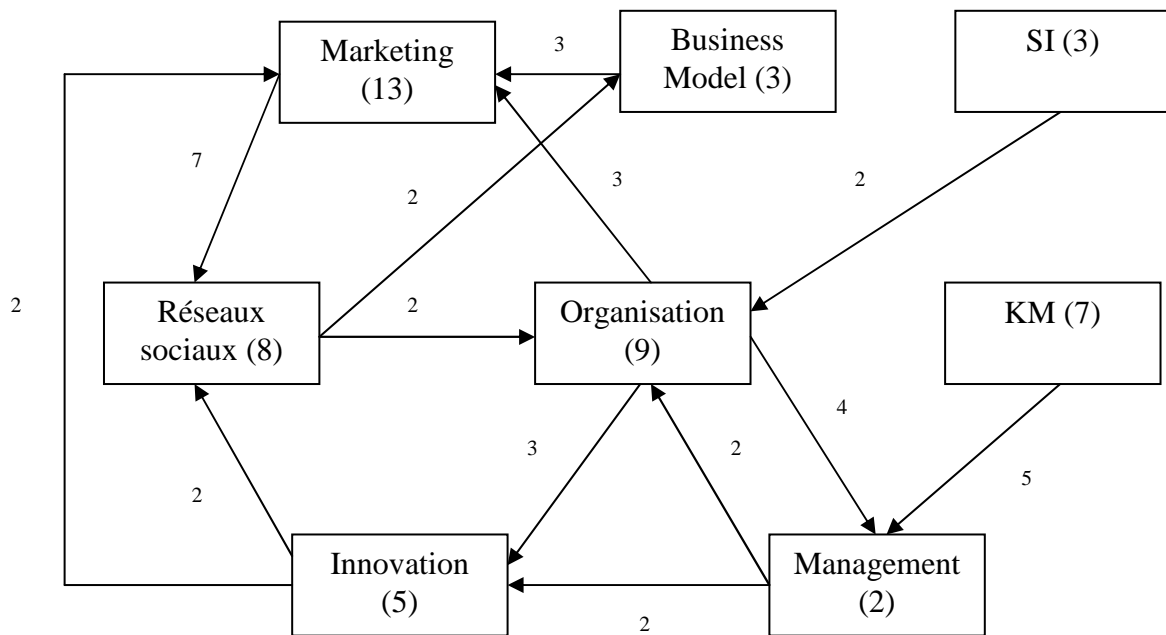
Tableau croisé des thèmes de recherche consacrés au Web 2.0

	Réseaux Sociaux	Organisa- -tion	Marke- ting	K M	Innova- tion	SI	BM	Manage- ment	Divers
Réseaux sociaux	8	2	1	1			2	1	
Organisa- tion	2	9	3	1	3		1	4	
Marketing	7		13		2	2	1	1	
KM	1	2		7	1	2		5	
Innovation	2		2	1	5	1		1	
SI		2		1	1	3		1	
Business models	1		3		1		3		
Manage- ment		2			2		1	2	
Divers	2		1			1			8
Total	22	16	23	10	15	9	7	14	58

La revue de littérature réalisée permet de voir que le champ de la gestion s'est relativement peu emparé des questions posées par le développement et l'adoption des applications du Web 2.0. L'une des explications réside dans la difficulté d'accès au terrain étant donné la faible diffusion de ces outils dans les organisations. On trouve plus de recherches (au sens quantitatif du nombre d'articles) dans les champs du marketing, des réseaux sociaux, de l'organisation et du Knowledge Management. La variété des champs concernés par les applications du Web 2.0 illustre néanmoins que les problématiques sont plus d'ordre socio-organisationnel que simplement technique ou technologique. On constate également avec ce tableau que les articles évoquent souvent plusieurs thèmes (jusque 3 ou 4 pour certains) soulignant un aspect très transversal et décloisonné des outils du Web 2.0. Nous avons résumé dans un schéma ci-dessous les relations entre les différents thèmes en partant du thème le plus cité autre que le thème principal de l'article. Les chiffres entre parenthèses dans chaque case recensent le nombre d'articles classés dans le thème concerné.

³ Le lecteur pourra se référer à l'annexe pour voir le détail de la classification des articles et leurs liens. Nous rappelons que nous nous intéressons uniquement aux articles traitant du Web 2.0 dans un contexte entreprise.

Schéma des relations entre les thèmes du Web 2.0 à partir de la revue de littérature



Légende : nombre de fois le plus important où un thème a été développé dans les articles
le chiffre entre parenthèses indique le nombre d'articles classé dans la catégorie

On constate avec ce schéma que le thème organisation est central aux différents articles traitant du Web 2.0. Cela confirme bien que les problématiques du Web 2.0 s'inscrivent bien dans une logique socio-organisationnelle et qu'elles dépassent souvent la dimension des SI et des TIC. Notre schéma met en évidence des thèmes centraux comme l'innovation, l'organisation, les réseaux sociaux et des associations assez logiques et intuitives entre les différents thèmes : « marketing et business models » ; « KM et management » ; « marketing et réseaux sociaux ». La plupart des articles de la revue de littérature concernaient un ou plusieurs autres thèmes, certains allant même jusqu'à aborder 3 thèmes retenus dans notre classification. Il y a très peu d'articles concernant un seul thème. Cela signifie que la compréhension des mécanismes d'adoption et d'appropriation des outils du Web 2.0 dans l'organisation ne peut se faire que dans une logique systémique. Nous proposons dans la partie suivante une synthèse des thèmes concernant le Web 2.0. Les thèmes du management et de l'organisation seront traités dans la seconde partie de l'article où nous approfondirons notre réflexion quant à l'émergence d'un nouveau paradigme de l'entreprise dans une logique « 2.0 ».

2.2. Synthèse thématique de la revue de littérature

Notre revue de littérature montre qu'il y a peu d'articles en SI sur le Web 2.0 et que les problématiques traitées restent relativement classiques par rapport aux autres générations de technologie. Quelques articles utilisent les modèles développés en SI, plus particulièrement le TAM (Technology Acceptance Model), pour revisiter en quoi les propriétés des applications favorisent leur adoption et leur appropriation par les utilisateurs. Les propriétés des applications influenceraient positivement la facilité d'utilisation et d'utilité perçue par les utilisateurs (Shin, 2008 ; Shin et Kim, 2008). Bien que parfois considérées comme de simples

variables modératrices dans les recherches, elles contribuent à un élément essentiel du succès de la diffusion des applications, à savoir l'atteinte très rapidement d'une masse critique d'utilisateurs. Toutefois, les recherches menées sous un angle SI indiquent que, même si les propriétés des applications du Web 2.0 libèrent certaines contraintes du point de vue de l'utilisateur individuel, le succès de l'implémentation repose sur les dimensions organisationnelles et culturelles de l'entreprise (Trkman et Trkman, 2009). On retrouve des facteurs clés de succès classiques en SI (support de la direction, implication des utilisateurs dans la conception, formation...) pour les outils du Web 2.0. Elles ne se diffusent que lorsque leurs bénéfices dans les processus métiers sont visibles mais elles renforcent également la dimension plus personnelle et individuelle des utilisateurs qui vont trouver un moyen de reconnaissance et de légitimation supplémentaire quant à l'adoption de certaines technologies.

Le thème le plus développé d'un point de vue quantitatif pour le nombre d'articles dans notre revue de littérature est celui du marketing. Les nombreuses possibilités offertes par les applications du Web 2.0 ont permis de développer au niveau des entreprises des services où l'utilisateur tient un rôle central, soit en tant que producteur de contenu, soit en tant que maillon du réseau, voire même en tant que promoteur de la marque ou du produit (Cooke et Buckley, 2008 ; Eccleston et Griseri, 2008 ; Leroy, 2008). Ce qui semble intéressant est que les applications du Web 2.0 facilitent le passage d'un rôle à un autre. Le rôle central de l'individu a été accentué par le développement des réseaux sociaux avec en toile de fond le besoin de reconnaissance et d'estime des individus qui se traduit également par l'importance croissante des communautés d'utilisateurs. Ces évolutions ne sont pas sans poser de problèmes en termes de réputation et d'image car le degré de viralité des informations s'est accentué et il est impossible pour les marques de contrôler tout ce qui est dit sur elle (Viot, 2010). Certains travaux évoquent ainsi les rôles de la confiance, des échanges public inter groupes et inter individuels et des normes subjectives dans la diffusion et le succès des outils du Web 2.0 (Shin, 2008 ; Mellet, 2009). On peut également souligner la problématique récurrente dans certains articles de la sécurité/confidentialité des informations (Ruchaud, 2006 ; Viot, 2010), ainsi que celle du respect de la vie privée.

Les propriétés des applications du Web 2.0 et l'évolution des techniques marketing sont à la base de nouveaux business models dont on peut trouver parfois des typologies (Wirt et al., 2010) : génération de contenus, assemblage de données diverses, mise en relation et intermédiation... On peut citer l'exemple des plateformes two sided market, des sites proposant des offres de niches avec le principe de la long tail (Anderson, 2006) ou des sites s'appuyant sur les réseaux sociaux. Le second point concerne l'implication et la meilleure prise en compte des consommateurs dans le processus de génération d'idées et d'évolution des produits ou services à partir de plateformes sur Internet telles que Ideastorm de Dell ou Connect and Develop de Procter & Gamble. Certains consommateurs sont également impliqués dans la construction de messages publicitaires au niveau de la communication (Mencarelli et Pulh, 2009). Ces évolutions s'inscrivent dans le mouvement d'Open Innovation qui consiste à impliquer à certaines étapes clés du processus d'innovation les individus disposant des compétences appropriées (Chakravorti, 2010). Les individus deviennent alors des participants actifs dans le processus de conception ou d'évolution du produit ou du service, ce qui doit se traduire par un engagement plus fort vis-à-vis de la marque et une meilleure analyse et prise en compte des tendances pour les entreprises. Ces dernières doivent néanmoins adapter leurs processus internes (incitations, transparence, communication interne...) afin que les individus participent aux outils mis en place (Chakravorti, 2010). Enfin, la diffusion croissante des applications du Web 2.0 nécessite une évolution des outils du marketing, que ce soit en termes d'études ou bien d'analyse du comportement du

consommateur avec une approche favorisant la dimension qualitative et ethnographique (Cooke, 2008). L'apparition de techniques telles que la netnographie (Kozinets, 2002) qui consiste à écouter les échanges au sein des communautés virtuelles et des réseaux sociaux constitue un exemple parmi d'autres. Les entreprises doivent alors passer d'une posture de questionnement à une posture d'écoute avec de nouvelles méthodes d'études mixant les approches qualitatives et quantitatives (Cooke, 2008 ; Laurent, 2008).

Quelques articles concernent l'impact des outils du Web 2.0 sur le processus d'innovation avec une vision très positive : ils sont considérés comme procurant une amélioration des processus internes de développement des innovations, notamment dans les phases amont (Dahan et al., 2010) comme la génération d'idées, l'identification des signaux faibles et des tendances émergentes... mais ils ne font pas une intégration complète du processus d'innovation. L'un des avantages souvent cités repose sur l'utilisation du principe de la foule (Surowiecki, 2004) et du crowdsourcing en faisant appel aux clients ou à des acteurs externes à l'organisation pour générer ou sélectionner les idées les plus pertinentes (concept de créativité collaborative). On retrouve une hypothèse forte dans les apports du Web 2.0 et de ce type d'outils, à savoir que la créativité serait meilleure à partir du moment où l'organisation fait appel à l'intelligence collective reposant donc sur une masse critique de participants. Le second aspect plus classique relève d'une dimension de partage et de création des connaissances de type Knowledge Management (Caby-Guillet et al., 2009 ; Ribière et Tuggle, 2010). Les processus d'innovation s'avèrent être ainsi plus efficaces avec la dimension collaborative des outils du Web 2.0 : certains comme les wiki permettent un meilleur partage des informations entre les différents acteurs du processus d'innovation (capitalisation et diffusion des connaissances tacites et explicites), mais peuvent être aussi à l'origine de l'émergence d'informations et de nouvelles connaissances, voire même de nouvelles connections entre les acteurs. Les outils du Web 2.0 apparaissent alors comme étant des facilitateurs du processus d'innovation, que ce soit au niveau de la vitesse du processus, de l'échelle de la recherche ou de sa flexibilité (Liu et Liu, 2009 ; Dahan et al., 2010).

L'une des thématiques dans notre revue de littérature porte sur les business models qui sont concernés par le Web 2.0 en raison du lien récurrent avec la thématique du marketing. Cela s'explique par la question centrale de la création de valeur dans une « économie de la gratuité » et où il est nécessaire de monétiser au bon endroit de la chaîne de valeur le service offert (Chen, 2009). Cette question est d'autant plus importante que des doutes subsistent encore sur la viabilité économique de certains modèles d'affaires. Plusieurs articles suggèrent que les outils liés au Web 2.0 s'appuient sur des business models déjà existant avec les TIC (modèle de courtage avec le crowdsourcing, de l'infomédiaire, modèle communautaire...) mais multipliant les combinaisons et les opportunités d'affaires (Beuscart et Mellet, 2008). Les possibilités de combiner plusieurs outils au sein d'une même et unique plateforme pour fournir un service permettent de faciliter la monétisation des services proposés avec une adaptation aux besoins de chaque utilisateur. On peut citer les exemples des two sided markets, la création de contenus par et pour les utilisateurs, l'identification et l'accroissement des liens faibles, la recherche des produits de niche avec l'hypothèse de la long tail (Anderson, 2006), etc. Les propriétés des plateformes comme les externalités de réseau, le rating des utilisateurs, les folksomies, la réduction des coûts de recherche d'information et de catalogues... sont également des opportunités pour la mise en place de business models centrés sur des niches ou des services particuliers mieux adaptés parfois à une hyper segmentation au niveau des consommateurs. En revanche, d'autres reposent sur une masse critique d'utilisateurs (business models fondés sur les revenus publicitaires, l'affiliation...), ce

qui conditionne des stratégies spécifiques en termes de notoriété et de réputation pour générer une audience importante et le plus rapidement possible.

Les réseaux sociaux apparaissent comme l'un des thèmes les plus importants dans notre revue de littérature, que ce soit au niveau du nombre d'articles qui traitent directement du sujet ou en y faisant référence, même s'il ne faut pas réduire le Web 2.0 aux réseaux sociaux uniquement. La question centrale est leur transposition dans une organisation hiérarchique et les motivations sous-jacentes à leur utilisation par les membres. Les réseaux sociaux médiatisés par les applications du Web 2.0 font apparaître des logiques d'acteurs non visibles par l'organisation, notamment avec la multiplication des liens faibles, ce qui signifie également qu'il n'y a pas de superposition exacte avec les réseaux sociaux existants. De plus, les réseaux sociaux comportent une forte dimension collaborative et de partage des connaissances avec une approche décloisonnée qui peut perturber les managers. Le développement de ces outils réinterrogent les pratiques de travail dans les organisations, voire même la culture managériale. En effet, les acteurs peuvent passer un temps important sur les réseaux sociaux, ce qui soulève les questions de leur productivité (les échanges favorisent-ils l'atteinte des objectifs assignés au poste ? etc), des incitations (importance de la réputation vs la reconnaissance monétaire), de la motivation à collaborer entre les individus (appartenance à un groupe ou une communauté)... La structuration des réseaux sociaux devient donc centrale dans les organisations qui doivent maintenir une dynamique en trouvant un équilibre entre la multiplication des réseaux formels et informels et un nombre suffisamment important de participants pour la pérennité de chaque réseau. Les réseaux sociaux sont vus également comme un espace de convergence des motivations professionnelles et personnelles des individus (Aguiton et Cardon, 2007). Les différents rôles sociaux des individus se trouvent ainsi mélangés et interagissent au gré des interactions et des situations. Dans certains cas, la représentation présente alors un caractère distinctif par son alimentation (Facebook, Viadeo, Copains d'avant, Meetic...). On peut dès lors constater en parallèle le déplacement d'une identité déclarative à une identité calculée qui se manifeste par des variables quantitatives (nombre d'amis, nombre de groupes d'appartenance...) issues du système (Georges, 2009).

L'un des thèmes les plus développés est également celui du Knowledge Management (KM). La connaissance est devenue un actif stratégique que les entreprises doivent savoir gérer car elle peut être à la base d'un avantage concurrentiel (Davenport and Prusak, 1998). Plusieurs recherches ont été menées pour montrer l'apport des TIC (Intranet, groupwares, bases de données...) dans la gestion des connaissances avec le constat que cela ne fonctionne que partiellement ou dans certaines configurations pour des raisons souvent évoquées au niveau des technologies (temps, formation, perception des risques...). Quelques recherches soulignent que les barrières restent les mêmes pour les outils du Web 2.0 bien qu'ils puissent paraître plus faciles à utiliser (Paroutis et Al Saleh, 2009). En revanche, les articles de notre revue de littérature sur ce thème considèrent que les technologies Web 2.0 peuvent faciliter la capitalisation et les échanges de connaissances (Mielnik et Félix, 2008) tout en permettant une meilleure reconnaissance des individus à partir de mécanismes non monétaires (Paroutis et Al Saleh, 2009). On retrouve une approche similaire à l'engagement des acteurs dans les réseaux sociaux où le rôle de la confiance est essentiel (Grabner-Kräuter, 2010), ainsi que le principe de la participation d'un grand nombre d'acteurs. Au-delà de la simple dimension technique qui se trouve simplifiée, les outils du Web 2.0, par leur facilité d'utilisation et la visibilité qu'ils peuvent apporter aux utilisateurs, contribuent à des dispositifs de management de connaissances plus souples, moins coûteux et plus simples à mettre en place pour les organisations (Grace, 2009 ; Razmerita et al. 2009). Les fonctions de codification, de partage, de collaboration et d'échange de connaissances se trouvent ainsi facilitées par les propriétés

des outils du Web 2.0 (extranet, plateforme wiki...) qui mettent l'accent sur le contenu, notamment lorsqu'il est créé par les individus (Razmerita et al. 2009 ; Boateng et al., 2010). Certains articles évoquent même le rôle joué par ces dispositifs de gestion des connaissances dans le développement des innovations car ils facilitent les échanges et partages de connaissances entre les acteurs à certains stades du processus (Rivière et Tuggle, 2010). Pour autant, l'organisation doit piloter la mise en place des dispositifs de KM pour arriver à une capitalisation des connaissances efficace (Lévy, 2009). Le rôle du management et la diffusion d'une culture de la gestion du KM s'avèrent également deux leviers importants pour garantir une capitalisation des connaissances et l'actionnabilité des savoirs au travers des différents dispositifs mis en place (Mielnik et Félix, 2008).

2. Vers un paradigme de l'entreprise 2.0 ?

Notre travail souligne d'abord que le Web 2.0 ne peut se résoudre à une simple dimension technologique (code, langage, standard...). Même si l'on peut associer le concept à certaines innovations technologiques, le plus important réside dans le caractère très transversal des technologies, tant au niveau des usages (échange de données, communication synchrone, capitalisation des connaissances, génération et enrichissement de contenus par les utilisateurs...) que des technologies à proprement parler (mondes virtuels, blogs, wikis, flux RSS...). Bien que le mouvement soit déjà amorcé dans certains travaux antérieurs propres aux SI et aux TIC, le Web 2.0 place les individus et leurs interactions au cœur de l'analyse des organisations, tout en ré-interrogeant certains mythes de management qui sont parfois des socles de nos fondamentaux (la hiérarchie, le contrôle et la supervision, le management par objectifs...).

2.1. Du management des individus au management des communautés ou des groupes ?

Sur la thématique du management et du Web 2.0, on trouve assez peu d'articles traitant directement du thème dans les revues académiques mais les autres thèmes abordent souvent le management comme un élément explicatif de l'adoption et du succès des applications, notamment en questionnant le rôle des managers, de la direction et la culture de l'entreprise. Les réflexions portent notamment sur plusieurs points. Le premier concerne le passage d'un management d'individus ou d'équipes vers le management de groupes ou de communautés (Fréry, 2010 ; David et Monomakhoff, 2011) avec la remise en cause de certains principes ou d'éléments traditionnels aux organisations (la hiérarchie, les incitations, les méthodes d'animation, les indicateurs de performance...). Cela peut faire évoluer les rôles des managers dans les organisations qui doivent être capables de se muer en gestionnaire de groupes, modérateur, porte parole, coordinateur... Ce qui sous-tend une évolution du profil des managers dans les organisations, plus axé sur une dimension communautaire et faisant appel à des qualités parfois éloignées de leur métier d'origine (Leroy, 2008).

Le second point concerne la remise en cause du lien hiérarchique et de subordination entre l'entreprise et le salarié. La notion d'entreprise est donc ré-interrogée au travers des évolutions possibles issues du Web 2.0 comme le crowdsourcing⁴ ou le développement de l'Open Innovation à partir de certaines technologies. La relation de salariat traditionnelle

⁴ Ce dispositif consiste à faire appel à des personnes extérieures à l'entreprise dans le cadre de processus définis (marketing, R&D, etc) pour trouver des solutions ou apporter de nouvelles idées, cela pourrait s'apparenter à une externalisation distribuée à grande échelle

basée sur la hiérarchie et le contrat de travail peut être susceptible d'évoluer vers des formes plus flexibles et mieux adaptées à la dilution des frontières de la firme (multisalarialat, contrats à durée déterminée, externalisation généralisée...). On voit donc réapparaître un ancien débat lié à l'apparition des TIC dans les organisations et reposant sur les grilles de lecture des coûts de transaction et de la théorie de l'agence. Ces deux phénomènes sont accentués par l'arrivée également de la génération « digital natives » appelée également génération Y dans les entreprises. L'entreprise dite « 2.0 » serait donc la concrétisation de ses évolutions managériales associant les technologies et la remise en cause de certains principes de management.

Le défi au final pour les entreprises consiste à former des managers aux techniques de management de l'intelligence collective pour mettre en œuvre cette culture : « ils doivent plutôt élaborer, initier, filtrer, animer et incarner la décision collective » (Fréry, 2010). On tendrait alors vers des organisations plus participatives et moins hiérarchiques. Pour autant, cette hypothèse mérite d'être travaillée car elle se heurte à certains freins dans les organisations comme les styles de management bureaucratiques, la difficulté à travailler en équipe projet transversal, à partager des informations, à travailler sur des concepts communs dont la définition est partagée de tous... Les pratiques issues des outils du Web 2.0 doivent ainsi s'encaster dans les routines organisationnelles existantes et les modes de management de l'entreprise. Les jeux de pouvoir peuvent également se trouver modifiés par une redistribution des relations entre les acteurs, certains outils pouvant accentuer les relations entre les acteurs, aussi bien au niveau vertical qu'horizontal.

Le dernier point au niveau managérial concerne la tendance du Web 2.0 à valoriser l'activité et la quantité, notamment au niveau de l'information et des données. Incitant l'utilisateur à nourrir continuellement la structure identitaire qui le manifeste pour exister dans sa communauté, le Web 2.0 compromet le développement d'un soi consistant et autonome pour le livrer à la précarité de l'urgence immédiate, urgence accentuée par la diffusion des TIC comme en témoigne déjà l'utilisation du courrier électronique et ses dérivés. Autre exemple dans le domaine des réseaux sociaux, celui de Facebook qui stimule les comportements compulsifs : il s'agit de se manifester sans cesse pour continuer d'exister et maintenir son réseau social. Ainsi, dans le Web 2.0, l'utilisateur qui souhaite exister sur la toile doit se conformer à cet impératif : produire des activités en continu sans forcément produire une réflexion sur le fond et le recul nécessaire, sans compter que les dispositifs de « droit à l'oubli » sur les réseaux sont loin d'être stabilisés car encore en discussion entre les acteurs. Les nouvelles modalités de coordination et de travail sont de plus en plus accompagnées par des phénomènes de polychronie et de rupture continue des temps, ce qui peut questionner les indicateurs de performance et la notion même de productivité. Cela est d'autant plus crucial que la création et l'innovation qui apparaissent comme l'un des pendants du Web 2.0 restent actuellement difficilement mesurables au sein des organisations.

2.2. Une nouvelle gouvernance des organisations ?

D'après notre cartographie de la revue de littérature, l'organisation est la thématique centrale. Les différents processus ou fonctions de l'entreprise qui utilisent des outils du Web 2.0 ne peuvent se passer d'une réflexion sur la manière de les utiliser et de les intégrer aux habitudes de travail des salariés. De très nombreux articles suggèrent ainsi que les outils du Web 2.0, même s'ils sont destinés à des objectifs précis, sous-tendent une évolution de l'organisation et des configurations traditionnelles que nous connaissons (structure hiérarchique, structure matricielle, etc). Nous avons regroupé dans cette thématique les articles qui font de l'organisation un point central et qui abordent souvent plusieurs thèmes en montrant les

relations entre chacun. Certains articles évoquent ainsi le concept « d'entreprise 2.0 » qui apparaît comme un modèle idéal (Wijaya et al., 2010) où l'avantage concurrentiel serait basé sur l'innovation, la productivité et la flexibilité issues des outils du Web 2.0. La compréhension de la performance et de l'appropriation des outils ne peut se faire que dans une logique systémique et à partir du moment où l'organisation s'est également adaptée. Certains articles centrés sur l'organisation évoquent aussi la possibilité d'aboutir à de nouveaux agencements organisationnels (Adebanjo et Michaelides, 2010) aussi bien sur les dimensions temporelles que spatiales, les mondes virtuels tels que Second Life étant un exemple poussé de la virtualisation de ces agencements. D'autres recherches mettent en avant l'hybridation de structures virtuelles et physiques comme on peut le voir dans les expériences menées avec les outils de géo-localisation ou les technologies NFC (Near Field Communication)⁵.

Les outils du Web 2.0 permettraient alors de maintenir des niveaux de coordination et de décentralisation de l'autorité suffisant pour reconfigurer les organisations selon les besoins de leur environnement. Toutefois les exemples sont peu nombreux et souvent limités à une activité ou un contexte spécifique hors du champ de l'entreprise même s'il existe des similitudes (Cardon, 2009 ; Ojo et al., 2010). L'organisation serait donc en perpétuelle optimisation afin de maintenir son avantage concurrentiel avec comme logique celle de l'alignement entre la stratégie, les objectifs et les ressources (d'autant plus lorsqu'elles sont immatérielles comme les connaissances ou les compétences). Bien que les articles faisant référence à l'organisation en thèmes annexes soient parmi les plus nombreux dans notre classification, on trouve toutefois peu de recherche et de résultats sur l'opérationnalisation de la reconfiguration des organisations et les retours en termes de performance de la mise en place des outils du Web 2.0.

Les questions soulevées précédemment ne peuvent être résolues qu'en ayant une approche plus globale, plus méso-économique, notamment à partir d'une réflexion sur la gouvernance des organisations (David et Monomakhoff, 2011). L'introduction d'outils du Web 2.0 repose bien entendu sur une évolution des SI dans une approche plus collaborative, mais pas uniquement. Réduire le 2.0 à une couche collaborative supplémentaire serait une vision simpliste. Les recherches menées dans les différents thèmes montrent une évolution également de la représentation de l'organisation et des paradigmes de l'instrumentation gestionnaire. Or, les outils du Web 2.0 doivent s'encadrer dans des organisations gouvernées, au sens de règles, de normes, de principes de gouvernance, etc... qui permettent in fine à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée. L'émergence des communautés, la démultiplication des échanges entre les acteurs et les groupes constitutifs de l'organisation, les nouvelles modalités de coordination de type wiki... peuvent apparaître comme des perturbations remettant en cause les règles du jeu et les positions établies. La gouvernance des organisations peut être alors repensée avec une logique plus inductive et plus intuitive, amenant de nouveaux mécanismes de régulation et de coordination (David et Monomakhoff, 2011). On pourrait assister à la création de nouvelles capacités organisationnelles (folsomies étendues et gestion de métadonnées, pilotage multidimensionnel et modélisation de groupes, gestion des communautés, y compris celles qui sont émergentes et non planifiées, gestion en temps réel des droits d'accès...) pour des organisations plus complexes (Ojo et al., 2010) et dont les modèles seraient beaucoup plus évolutifs et hybrides, entre un modèle bureaucratique et un modèle auto géré.

⁵ Ces technologies s'apparentent à des technologies de proximité basées sur des communications et des échanges de données sans contact physique. Des expériences sont menées en matière de contrôles d'accès, de billetterie, de bornes interactives...

2.3. Discussion et pistes de recherche

Bien que la perception des managers soit positive dans la plupart des études menées (Andriole, 2010), il n'en demeure pas moins que les effets concrets des outils du Web 2.0 restent encore flous dans les organisations. Notre revue de littérature sur les outils du Web 2.0 confirme des résultats déjà connus en SI, à savoir des impacts sur la dimension organisationnelle à géométrie variable. On peut distinguer plusieurs niveaux à partir de notre revue de littérature.

Le premier niveau est un outillage de certaines fonctions organisationnelles dans leur évolution. On peut citer l'exemple de tous les réseaux sociaux concernant les clients qui doivent alimenter la fonction marketing afin d'obtenir plus de données sur le comportement des clients et leurs habitudes de consommation. Dans ce cadre, les réseaux sociaux sont le prolongement de techniques de marketing existantes (buzz, bouche à oreille, mise en situation des consommateurs en tant que prescripteurs, etc) et les outils du Web 2.0 visent alors à exploiter pleinement les propriétés du réseau Internet (coûts de transaction, externalités positives, rendements croissants d'adoption, etc) afin de satisfaire des objectifs déjà définis par l'organisation. En résumé les technologies du Web 2.0 seraient le prolongement de l'outillage gestionnaire interne aux organisations mais elles n'en modifient pas fondamentalement la philosophie (un wiki, en tant qu'outil de partage et de création de documents, peut servir comme un outil de gestion de projet). On peut également classer à ce stade des applications reposant sur les technologies du Web 2.0 qui viennent parfois se substituer à des applications propriétaires ou d'éditeurs. Le développement des applications en mode SaaS ou le cloud computing participe à cet effet de substitution (un réseau social à destination des clients comme substitut d'un CRM, etc). Deux questions principales de recherche peuvent être posées : sous quelles conditions les outils du Web 2.0 peuvent se substituer à des outils propriétaires dans les organisations, et comment vont-ils s'insérer dans le portefeuille d'outils des managers sachant que les TIC sont souvent déjà présentes et souvent à plusieurs niveaux ?

Le second niveau concerne une redéfinition de l'architecture organisationnelle interne aux entreprises. L'impact se situe au niveau des habitudes de travail (travail à distance, co-développement de produits, etc) mais également dans le décloisonnement des différentes fonctions avec l'apparition par exemple des plateformes wiki. On assiste alors à de nouvelles formes de coordination et de communication entre les individus, certaines n'étant pas par ailleurs forcément pensées au départ par les managers, voire même la DSI de l'entreprise. Les outils du Web 2.0 sont alors des leviers de la transformation organisationnelle dans la continuité de certains travaux déjà réalisés sur les SI (Fulk et DeSanctis, 1995 ; Besson et Rowe, 2011) qui ont mis en avant des structures plus décentralisées et plus flexibles grâce aux TIC. Des travaux ont déjà souligné que les liens entre les acteurs et la proximité organisationnelle peuvent se trouver modifiés (Fulk et DeSanctis, 1995 ; Friedman, 2006). Le design de l'organisation serait alors modelé dans une logique d'interactions en continue par les TIC qui deviendraient des artefacts structurants. Pour autant, l'introduction du Web 2.0 n'induit pas nécessairement une évolution de l'organisation en question. Il y a un seuil de diffusion des technologies à partir duquel l'organisation évolue, et surtout celle-ci doit posséder certaines caractéristiques qu'il reste encore à définir avec de futures recherches (les hypothèses pourraient relever du secteur d'activité par exemple, du style de management, de la culture d'entreprise, de la dispersion géographique des équipes et de la taille de l'organisation, des modèles d'organisation orientés conception, etc).

Un autre niveau concerne la possibilité de nouveaux types d'organisation reposant souvent sur la combinaison de plusieurs technologies en lien avec le Web 2.0 ou de technologies exploitant pleinement les propriétés de réseaux électroniques comme Internet. Les plateformes de crowdsourcing ou d'open innovation peuvent être classées dans cette catégorie (Ideastorm, Innocentive, Hypios, etc) ainsi que toutes les plateformes mettant à contribution les acteurs extérieurs à l'organisation, notamment les consommateurs et clients. Elles ne constituent pas pour autant un modèle original en termes de business models (on reste sur une plateforme d'intermédiation avec les problématiques classiques associées) mais elles existent car elles s'appuient sur plusieurs fonctionnalités qui, combinées entre elles, apportent une valeur ajoutée et une nouvelle manière de proposer des services (réseaux sociaux, services à valeur ajoutée pour les consommateurs, personnalisation de produits et services, etc), le tout dans une logique transactionnelle qui peut parfois poser problème pour la pérennité de l'organisation. Dans cette approche, c'est bien la technologie qui est au cœur de la réflexion stratégique, de l'organisation et de la création d'un avantage concurrentiel (Galliers, 2004 ; 2006). Le modèle de revenus associé est également plus diversifié et plus complexe (on trouve une combinaison de plusieurs modes de tarification) même s'il reste soumis aux caractéristiques des modèles économiques basés sur un réseau électronique (externalités de réseau, rendements croissants d'adoption, switching costs, etc). L'une des questions classique repose sur la pérennité des modèles de revenus à terme sachant que de nombreux acteurs sont apparus si l'on prend l'exemple des plateformes d'open innovation. L'autre problématique peut résider dans le fait que les plateformes induisent de nouveaux usages pour les organisations et qu'il existe une phase d'adoption plus ou moins longue (les services de R&D doivent intégrer les plateformes d'open innovation dans un cadre bien précis et réduire la résistance à l'exploration par exemple, les usages des mondes virtuels ne sont pas encore bien déterminés, etc).

Le dernier niveau serait en quelque sorte le modèle idéal (et pour l'instant conceptuel) de l'entreprise 2.0, qui non seulement combinerait plusieurs technologies mais dont le modèle managérial et de gouvernance serait également repensé dans une nouvelle logique complètement aboutie et intégrée entre la technologie, l'organisation et la stratégie (gouvernance de groupes, nouveaux référentiels de performance, polyvalence de l'ensemble des acteurs de l'organisation, fonctionnement de type agence de moyens, etc). Pour autant ce modèle, aussi séduisant soit il sur le plan conceptuel, demeure très complexe à mettre en place car il nécessite un alignement extrêmement fin entre les dimensions évoquées. Il sous entend également une parfaite adhésion des acteurs à un modèle organisationnel qui peut se voir comme étant très difficile à supporter pour les individus qui doivent posséder plus de compétences que dans un modèle bureaucratique classique ou wébérien reposant sur un degré de spécialisation plus élevé. La dernière hypothèse forte de ce modèle repose sur une plasticité de l'organisation et des acteurs, que cela soit au niveau des frontières de l'entreprise comme au niveau de la frontière entre la sphère privée et personnelle des individus. On serait dans une logique d'optimisation en quasi temps réel avec comme dispositif de régulation les outils du Web 2.0.

Conclusion

Le Web 2.0 se caractérise d'après notre recherche par sa dimension très transversale et organisationnelle. Il n'est pas seulement une représentation formalisée d'un fonctionnement organisationnel mais peut se présenter comme un levier de pilotage et d'évolution de l'organisation dans une logique moins hiérarchisée et plus centrée sur les individus ou les

groupes/communautés dans son étape la plus aboutie (David et Monomakhoff, 2011). Cela n'est pas sans conséquence sur l'instrumentation gestionnaire qui en découle et sur le fait de devoir gérer plusieurs logiques d'acteurs ou de groupes d'acteurs simultanément tout en garantissant une nécessaire coordination pour atteindre les objectifs stratégiques fixés par le management. Le Web 2.0 ne conduit pas à l'apparition d'un nouveau paradigme de l'entreprise 2.0 dans le sens où il ne donne pas lieu à une nouvelle organisation (sauf de manière pour l'instant conceptuelle) mais il peut néanmoins nécessiter une nouvelle gouvernance des communautés dans un environnement réglé. Cette évolution n'est pas sans poser de nouvelles questions pour les managers que nous avons essayé de définir.

Le Web 2.0 dans les organisations est, pour partie, porté par une philosophie managériale commune avec celle fondant les dispositifs de management participatif hérités de travaux anciens qui mettaient en avant les propriétés vertueuses des organisations participatives par opposition aux organisations hiérarchiques et centralisées. Pour autant, les cas d'entreprises médiatisés montrent une réalité plus complexe et moins favorable qu'on ne pourrait le penser. Le recours au Web 2.0 est avant tout un acte de management au sens où il décrit une prise de position dans l'arbitrage traditionnel entre par exemple la hiérarchie et la participation ou entre le contrôle et l'autonomie. Cela signifie qu'il ne suffit probablement pas d'utiliser des outils du Web 2.0 pour transformer une organisation hiérarchique centralisée en une organisation participative et, qu'à l'inverse, mettre en place une organisation participative s'appuie sur bien d'autres leviers que les seuls outils du Web 2.0. Ce concept confirme également le caractère structurant des TIC pouvant aboutir à une nouvelle structure organisationnelle basée sur de nouveaux agencements qui ne sont pas forcément pensés au départ par les managers car ils reposent sur les individus et leurs interactions dans un système (identification dans le groupe, création de référentiels, relations de pouvoir intra et inter communautaires, incitation matérielles et morales...).

Annexe

Tableau de correspondance des thèmes sur le Web 2.0 à partir de la revue de littérature

Nom	Auteur	Réseaux Sociaux	Organisation	Marketing	KM	Innovation	Information Systems	Business Model	Management	Données sur le Web 2.0 et divers
The strength of Weak Cooperation : an Attempt to Understand the Meaning of Web 2.0	Aguiton, Cardon, (2007)	O						X		
Mondes virtuels : retour au réalisme	Kaplan, Haenlein (2010)	O		X						
Le Design de la visibilité : Un essai de cartographie du web 2.0	Cardon (2008)	O								
Web 2.0 and Social networking	Girieud (2008)	O						X		
The impact of social networking 2.0 on organizations	Zyl (2009)	O	X							
Travail en réseau et réalités hiérarchiques — Ce que relèvent les systèmes d'information	Vaast Emmanuelle (2008)	O	X		X				X	
The ties that bind : Social network principles in online communities	Ganley Dale, Lampe Cliff (2009)	O								
Increasing competitiveness of a firm and supply chain with Web 2.0 initiatives	Liu & Liu (2009)		O		X	X				
Web 2.0, a Boost in IT Infrastructure Flexibility and Team Collaboration	Gholami Behnaz, Kaviani Fatemeh & Zabihi Eman (2009)		O						X	
Analysis of Web 2.0 enabled e-clusters: A case study	Adebanjo, Michaelides (2009)		O							
Web 2.0 Capabilities, Business Value and	Nath, Singh, Iyer, Ganesh (2010)		O	X						

Strategic Practice										
Web 2.0-based webstrategies for three different types of organizations	Wijaya, Spruit, Scheper, Versendaal (2010)		O	X		X				
Scenarios and strategies for Web 2.0	Martin, Reddington, Kneafsey, Sloman (2009)		O				X	X		
The fairyland of Second Life: Virtual social worlds and how to use them	Kaplan, Haenlein (2009)	X	O	X		X			X	
Shattering the myths about enterprise 2.0	McAfee (2009)	X	O							
Six ways to make Web 2.0 work	Chui, Miller, Roberts (2009)		O						X	
Aux sources du marketing viral	Mellet (2009)	X		O						
La communication 2.0: un dialogue sous conditions	Mencarelli, Pulh (2009)			O						
Supplying Web 2.0: An empirical investigation of the drivers of consumer transmutation of culture oriented digital information goods	Hughes (2010)			O		X				
Understanding purchasing behaviors in a virtual economy: Consumer behavior involving virtual currency in Web 2.0 communities	Shin (2008)			O		X				
Web 2.0, social networks and the future of market research	Cooke, Buckley (2008)	X		O						
How does Web 2.0 stretch traditional influencing patterns?	Eccleston, Griseri (2008)	X		O						
« Toi aussi, deviens mon ami » Intégrer	Viot (2010)			O						

le Web 2.0 dans sa stratégie de communication										
Web 2.0 et études de marché : vers une nouvelle génération d'études de marché ?	Florès (2008)			O		X				
Du Web 2.0 au Marketing 2.0	(2006)	X		O						
Strategic Development of business models	Wirtz, Schilke, Ullrich (2010)	X		O				X		
Web 2.0 Implications on Marketing	Mazurek Grzegorz (2009)			O						
La gestion de l'image de l'entreprise à l'ère du Web 2.0	Poncier Anthony (2009)	X		O						
Stakeholder Marketing 2.0	Chakravorti Bhaskar (2010)	X		O		X			X	
Web 2.0 and the empowerment of the knowledge worker	Schneckenberg (2009)				O	X	X		X	
When Web 2.0 becomes an organizational learning tools: evaluating Web 2.0 tools	Boateng, Mbarika, Thomas (2010)				O					
Wikis as a knowledge management tool	Grace (2009)				O					
Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies	Paroutis, Saleh (2009)		X		O		X		X	
Web 2.0 implications on knowledge management	Levy (2007)				O				X	
Personal knowledge management	Razmerita, Kirchner, Sudzina (2009)	X			O				X	
Quel partage des connaissances en entreprise à l'heure du Web 2.0 et de l'intelligence collective ?	Mielnik, Félix (2008)		X		O				X	
New Product Development 2.0: Preference Markets — How Scalable	Dahan Ely, Soukhoroukova Arina & Spann Martin (2010)					O				

Securities Markets Identity Winning Product Concepts and Attributes										
Fostering Innovation with KM 2.0	Rivière, Tuggle (2010)			X		O			X	
User-centric innovations in new product development —systematic identification of lead users harnessing interactive and collaborative online-tools	Bilgram, Brem, Voigt (2008)			X		O				
Groups formation and operations in the Web 2.0 Environment and social network	Lai, Turban (2008)	X				O				
Wiki professionnel et coopération en réseaux. Une étude exploratoire	Caby-Guillet Laurence, Guesmi Samy, Maillard Alexandre (2009)	X			X	O	X			
Applying the Technology Acceptance Model and Flow Theory to Cyworld User Behavior: Implication of the Web 2.0 User Acceptance	Shin, Kim (2008)						O			
A wiki as intranet: a critical analysis using the Delone and McLean model	Trkman, Trkman (2009)		X		X		O		X	
Web 2.0 in SME networks – a design science approach considering multi-perspective requirements	Blinn Nadine, Lindermann Nadine (2010)		X			X	O			
Information literacy and Web 2.0: Is it just hype?	Godwin (2009)								X	X
Building a platform of business model 2.0 to creating real business	Chen (2009)			X		X		O		

value with Web 2.0 for Web information services industry										
Business Models of the Web 2.0: Advertising or the Tale of Two Stories	Beuscart, Mellet (2008)			X				O		
The long tail of social networking. Revenue models of social networking sites	Enders, Hungenberg, Denker, Mauch (2008)	X		X				O		
Le management 2.0 ou la fin de l'entreprise?	Fréry (2010)		X			X			O	
Le management 2.0 ou la fin de l'entreprise	Fréry (2010)		X			X		X	O	
Characterizing Web Users' Degree of Web 2.0-ness	Chiang, Huang & Huang (2010)						X			O
Web 2.0 Social Networks : The role of trust	Grabner-Kräuter (2009)									O
La vigilance participative une interpretation de la gouvernance de Wikipédia	Cardon (2009)	X								O
Blogs, wikis and official statistics: New perspectives on the use of web 2.0 by statistical offices	Gardner (2008)									O
Exploring the weak signals of starts-up as a folksonomic system	Glassey Olivier (2009)									O
Web 2.0 Techniques for search engine optimization : Two case studies	Malaga Ross A. (2009)			X						O
Représentation de soi et identité numérique. Une approche sémiotique et quantitative de l'emprise	Georges Fanny (2009)	X								O

culturelle du Web 2.0										
BLOGS, WIKIS AND OFFICIAL STATISTICS : New perspectives on the use of Web 2.0 by statistical offices	Gardner Jessica									O
Semantic interoperability architecture for Governance 2.0	Ojo Adegboyega, Estevez Elsa & Janowski Tomasz (2010)									O
TOTAL		7	9	13	7	5	3	3	2	9

Légende : O classification principale de l'article ; X thèmes abordés dans l'article

Références

- Adebanjo, D. and Michaelides, R. (2010), "Analysis of Web 2.0 enabled e-clusters: A case study", *Technovation*, (30), p. 238-248.
- Aguiton, C. and Cardon, D. (2007), "The Strength of Weak Copperation: an Attempt to Understand the Meaning of Web 2.0", *Communications & Stratégies*, n° 65, 1st quarter 2007, p. 51-65.
- Akoka, J. (1999), « La restructuration de la fonction systèmes d'information », in *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Vuibert, Fnege, p. 259-272.
- Anderson, C. (2006), *The long tail – How endless choice is creating unlimited demand*. Random House Business Books, London.
- Andriole, S. (2010), "Business impact of Web 2.0 technologies", *Communications of the ACM*, vol 53, n° 12, p. 67-79.
- Besson, P., Rowe, F. (2011), « Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle », *SIM*, vol 6, n°1, p. 3-34.
- Beuscart, J.-S and Mellet, K. (2008), "Business Models of the Web 2.0: Advertising or the Tale of Two Stories", *Communications & Strategies*, (special issue), p. 165-181.
- Bilgram, V., Brem, A. and Voigt, K.-I. (2008), "User-centric innovations in new product development – Systematic identification of lead users harnessing interactive and collaborative online-tolls", *International Journal of Innovation Management*, vol 12, n° 3, p. 419-458.
- Blinn, N. & Lindermann, N. (2010), "Web 2.0 in SME networks – a design science approach considering multi-perspective requirements", *Journal of Information Science and Technology*, p. 3-17.
- Boateng, R., Mbarika, V. and Thomas, C. (2010), "When Web 2.0 becomes an organizational learning tool: evaluating Web 2.0 tools", *Development and Learning in Organizations*, vol 24, n° 3, p. 17-20.
- Caby-Guillet, L., Guesmi, S. and Maillard, A. (2009), « Wiki professionnel et coopération en réseaux. Une étude explorative », *La Découverte – Réseaux*, n° 154, p. 195-227.
- Cardon, D. (2009), « La vigilance participative une interprétation de la gouvernance de Wikipédia », *Réseau*, n° 154, p. 52-89.
- Cardon, D. (2008), « Le design de la visibilité : Un essai de cartographie du Web 2.0 », *Réseaux*, n° 152, p. 96-135.
- Chakravorti, B. (2010), "Stakeholder marketing 2.0", *Journal of public policy & marketing*, vol 29(1), p. 97-102.
- Chen, T. F. (2009), "Building a platform of business model 2.0 to creating real business value with Web 2.0 for Web information services industry", *International Journal of Electronic Business Management*, vol 7, n° 3, p. 168-180.
- Chiang, I.-P., Huang, C.-H. and Huang, C.-W. (2009), "Characterizing Web Users' Degree of Web 2.0-ness", *Journal of the American society for information science and technology*, 60(7), p. 1349-1357.
- Chui, M., Miller, A. and Roberts, R. P. (2009), *Six ways to make Web 2.0 work*, McKinsey and Company, p. 1-7.
- Cooke, M. (2008), "The new world of Web 2.0 research", *International Journal of Market Research*, vol 50, (5), p. 569-572.
- Cooke, M. and Buckley, N. (2008), "Web 2.0, social networks and the future of market research", *International Journal of Market Research*, vol 50, p. 267-292.
- Dahan, E., Soukhoroukova, A. and Spann, M. (2010), "New Product Development 2.0: Preference Markets — How Scalable Securities Markets Identity Winning Product Concepts and Attributes", *Journal of Product Innovation Management*, (27), p. 937-954.

- Davenport, H.T. and Prusak, L. (1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- David, A., Monomakhoff, N. (2011), « Web 2.0 en univers gouverné : comment piloter le nuage », *16ième colloque de l'AIM*, La Réunion.
- Eccleston, D. and Griseri, L. (2008), “Forum: How does Web 2.0 stretch traditional influencing patterns?”, *International Journal of Market Research*, vol 50, (5), p. 591-616.
- Enders, A., Hungenberg, H., Denker, H.P. and Mauch, S. (2008), “The long tail of social networking. Revenue models of social networking sites”, *European Management Journal*, (26), p. 199-211.
- Flores, L. (2008), « Web 2.0 et études de marché: vers une nouvelle génération d'études de marché? », *Revue française de marketing*, n°220, p. 7-16.
- Frery, F. (2010), « Le management 2.0 ou la fin de l'entreprise ? », *l'Expansion Management Review*, juin, p. 52-60.
- Friedman, T.L. (2006), *The world is flat*, London: Penguin.
- Fulk, J. and DeSanctis, G. (1995), “Electronic communication and changing organizational forms”, *Organization Science*, vol 6, n°4, p. 337-349.
- Galliers, R.D. (2006), “On Confronting Some of the Common Myths of Information Systems Strategy Discourse”, in *The Oxford Handbook of Information and Communication Technology*, Oxford, UK: Oxford University Press, p. 225-243.
- Galliers, R.D. (2004), “Reflections on Information Systems Strategizing,” in *The Social Study of Information and Communication Technology: Innovation, Actors, and Contexts*, C. Avgerou, C. Ciborra, and F. Land (eds.), Oxford, UK: Oxford University Press, p. 231-262.
- Ganley, D. and Lampe, C. (2009), “The ties that bind: Social network principles in online communities”, *Decision Support Systems*, (47), p. 266-274.
- Gardner, J. (2008), “Blogs, wikis and official statistics: New perspectives on the use of Web 2.0 by statistical offices”, *Statistical Journal of the IAOS*, (25), p. 81-92.
- Georges, F. (2009), « Représentation de soi et identité numérique. Une approche sémiotique et quantitative de l'emprise culturelle du Web 2.0 », *Réseaux*, n° 154, p. 165-193.
- Gheorghui, R., Curaj, A., Pàunicià, M. and Holeab, C. (forthcoming), “Web 2.0 and the emergence of future oriented communities”, http://www.ecocyb.ase.ro/art2/Radu_Gheorghiu.pdf
- Gholami, B., Kaviani, F. and Zabihi, E. (2009), “Web 2.0, a Boost in IT Infrastructure Flexibility and Team Collaboration”, *Second International Conference and Electrical Engineering*, (48), p. 153-157.
- Glasse, O. (2009), “Exploring the weak signals of start-ups as a folksonomic system”, *Technology Analysis & Strategic Management*, vol 21, n° 3, p. 321-332.
- Girieux, S. (2008), “Web 2.0 and social networking”, *Communications & Strategies*, n° 71, 3rd, p. 183-188.
- Goldwin, P. (2009), “Information literacy and Web 2.0: is it just hype?”, *Program electronic library and information systems*, vol 43, n° 3, p. 264-274.
- Grabner-Kräuter, S. (2010), “Web 2.0 Social Networks: The role of Trust”, *Journal of Business Ethics*, (90), p. 505-522.
- Grace, T.P.L. (2009), “Wikis as a knowledge management tool”, *Journal of Knowledge Management*, vol 13, n° 4, p. 64-74.
- Huches, J.K. (2010), “Supplying Web 2.0: An empirical investigation of the drivers of consumer transmutation of culture-oriented digital information goods”, *Electronic Commerce Research and Applications*, (9), p. 418-434.
- Kaplan, A.M. and Haenlein, M. (2009), “The fairyland of Second Life: Virtual social worlds and how to use them”, *California Management Review*, (52), p. 563-572.

- Koushik, S., Birkinshaw, J. and Crainer, S. (2009), "Using Web 2.0 to create Management 2.0", *Business Strategy Review*, p. 20-23.
- Kozinets, R.V. (2002), "The field behind the screen: using netnography for marketing research in on-line communities", *Journal of Marketing Research*, 39, p. 61-72.
- Kreitzberg, A.P. (2009), "Building a Web 2.0-Friendly Culture: Success on the Web is About People, not technology", *People & Strategy*, vol 32, (2), p. 40-45.
- Lai, L.S.L., Turban, E. (2008), "Groups Formation and Operations in the Web 2.0 Environment and Social Networks", *Group Decision Negotiation*, (17), p. 387-402.
- Laudon, K. et Laudon, J. (2000), *Management Information Systems : Organization and technology in the networked enterprise*, 6e edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Laurent, F. (2008), « Web 2.0 et études de marché : vers une nouvelle génération d'études de marché ? », *Revue Française du Marketing*, 5/5, n° 220, p. 7-16.
- Levy, M. (2009), "WEB 2.0 implications on knowledge management", *Journal of knowledge management*, vol 13, n° 1, p. 120-134.
- Liu, C.-H. and Liu, H.-S. (2009), "Increasing competitiveness of a firm and supply chain with Web 2.0 initiatives", *International Journal of Electronic Business Management*, vol 7, n° 4, p. 248-255.
- Maccarthy, J. (2000), "The paradox of understanding work for design", *Human computer studies*, vol 53, p. 197-219.
- Malaga, R. A. (2009), "Web 2.0 Techniques for search engine optimization: Two case studies", *Review of Business Research*, vol 9, n° 1, p. 132-140.
- Martin, G., Reddington, M., Kneafsey, M.B. and Sloman, M. (2009), "Scenarios and strategies for Web 2.0", *Education + Training*, vol 51, n° 5/6, p. 370-380.
- Mazurek, G. (2009), "Web 2.0 Implications on Marketing", *Management of Organizations: Systematic Research*, 51, p. 69-82.
- Mcafee, A.P. (2009), "Shattering the Myths About Enterprise 2.0", *Harvard Business Review*, p. 1-7.
- Mellet, K. (2009), « Aux sources du marketing viral », *Réseaux*, n° 157-158, p. 268-292.
- Mencarelli, R., Pulh, M. (2009), « La communication 2.0 : un dialogue sous conditions », *Décisions Marketing*, n° 54, p. 71-75.
- Mielnik, J.-C. and Felix, E. (2008), « Quel partage des connaissances en entreprise à l'heure du Web 2.0 et de l'intelligence collective », in *Vers le KM 2.0*, chapitre 1.2, Vuibert, p. 35-54.
- Musser, J., O'Reilly, T. (2006), *Web 2.0 principles and best practices*, http://www.oreilly.com/catalog/web2report/chapter/web20_report_excerpt.pdf
- Nath, A.K., Singh, R. and Lyer, L.S. (2010), "Web 2.0: Capabilities, Business Value and Strategic Practice", *Journal of Information Science and Technology*, (1), p. 22-39.
- Ojo, A., Estevez, E. and Janowski, T. (2010), "Semantic interoperability architecture for Governance 2.0", *Information Policy*, (15), p. 105-123.
- Ouni, A. (2008), « Une étude expérimentale des usages des wikis en entreprise, dans la mouvance du Web 2.0 », in *Vers le KM 2.0*, chapitre 1.3, Vuibert, p. 55-75.
- O'Reilly, T. (2005), "What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software", available from <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>.
- Paroutis, S. and Saleh, A.A. (2009), "Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies", *Journal of Knowledge Management*, vol 13, n° 4, p. 52-63.
- Poncier, A. (2009), « La gestion de l'image de l'entreprise à l'ère du Web 2.0 », *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, (1), p. 81-91.

- Razmerita, L., Kirchner, K. and Sudzina, F. (2009), "Personal knowledge management: The role of Web 2.0 tools for managing knowledge at individual and organisational levels", *Online Information Review*, vol 33, n° 6, p. 1021-1039.
- Ribiere, V.M., Tuggle, F.D. (2010), "Fostering innovation with KM 2.0", *The journal of information and knowledge management systems*, vol 40, n° 1, p. 90-101.
- Ruchaud, C. (2006), « Du Web 2.0 au Marketing 2.0 », *Revue Française du Marketing*, n° 210, p. 103-110.
- Scarff, A. (2006), "Advanced knowledge sharing with Intranet 2.0", *Knowledge Management Review*, vol 9, n°4.
- Schneckenberg, D. (2009), "Web 2.0 and the empowerment of the knowledge worker", *Journal of knowledge management*, vol 13, n° 6, p. 509-520.
- Shin, D.-H. and Kim, W.-Y. (2008), "Rapid Communication. Applying the Technology Acceptance Model and Flow Theory to Cyworld User Behavior: Implication of the Web 2.0 User Acceptance", *Cyber Psychology & Behavior*, vol 11, n° 3, p. 378-382.
- Shin, D.H. (2008), "Understanding purchasing behaviors in a virtual economy: Consumer behavior involving virtual currency in Web 2.0 communities", *Interacting with Computers*, (20), p. 433-446.
- Smith, A. and Rogers, S. (2008), "Web 2.0 and official statistics: The case for a multi-disciplinary approach", *Statistical Journal of the IAOS*, (25), p. 117-123.
- Surowiecki, J. (2004), *The Wisdom of Crowds, why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies and nations*, Random House.
- Tapscott, D, Williams, A.D. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio: New York.
- The McKinsey Quarterly. (2008), *McKinsey Global Survey Results: Building the Web 2.0 Enterprise*.
- Thompson, M. (2008), "ICT and Development studies: Toward development 2.0", *Journal of International Development*, (20), p. 821-835.
- Trkman, M., Trkman, P. (2009), "A wiki as intranet: a critical analysis using the DeLone and McLean model", *Online Information Review*, vol 33, n° 6, p. 1087-1102.
- Vaast, E. (2008), « Travail en réseau et réalités hiérarchiques. Ce que révèlent les systèmes d'information », *CNAF — Informations sociales*, n° 147, p. 48-57.
- Van Zyl, A.S. (2009), "The impact of Social Networking 2.0 on organizations", *The Electronic Library*, vol 27, n° 6, p. 906-918.
- Viot, C. (2010), « Toi aussi, deviens mon ami. Intégrer le Web 2.0 dans sa stratégie de communication », *Décisions Marketing*, n° 58, p. 77-82.
- Wijaya, S., Spruit, M., Scheper, W. and Versendaal, J. (2010), "Web 2.0-based webstrategies for three different types of organizations", *Computers in Human Behavior*, in press p. 1-9.
- Wirtz, B.W., Schilke, O. and Ullrich, S. (2010), "Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet", *Long Range Planning*, vol 43, p. 272-290.