

Un nouveau défi pour la décennie : les réseaux moteur de la e.fertilisation



Seule l'innovation permettra aux pays avancés, dont la France, de continuer à créer de la valeur et donc du revenu. Seule l'innovation permettra de sortir les entreprises du cycle infernal de l'intensification de la concurrence basée uniquement sur le prix de revient de la production. Seule l'innovation est de nature à changer l'état d'esprit de millions de salariés déspecialisés et cantonnés à faire de la figuration dans leurs entreprises. Ces derniers deviennent les premiers vecteurs de la « pollinisation » des idées recueillies autour d'eux. Le nombre de salariés en relation avec des clients, des intervenants ou des fournisseurs extérieurs a véritablement explosé : 79 % des salariés étaient en contact direct avec la clientèle ou le public en 2001, contre 29 % en 1987. Et ces liens ne cessent d'augmenter avec la généralisation de l'intermédiation électronique. Les entreprises évoluent ainsi d'une logique de fonction vers une logique de relations : leurs unités fonctionnelles et opérationnelles sont plus autonomes et nouent des relations collaboratives.

Eurotechnopolis Institut et l'Institut de Gestion Social (IGS) viennent de boucler une grande enquête sur les façons dont les entreprises organisent les échanges d'idées grâce aux réseaux. Le résultat laisse rêveur. L'innovation reste encore dans un modèle de subordination hiérarchique « on attend les ordres de la direction générale pour innover » dans 67% des cas. Elle est d'ailleurs majoritairement à l'origine des actions innovantes devant les consultants et les clients (37%) et le personnel et l'encadrement (25%). L'utilisation des réseaux dans une démarche innovante vient en quatrième position après « pour le travail en réseaux », pour « les alliances ou les partenariats », puis pour « attaquer de nouveaux marchés ». Par contre la perception de la valeur immatérielle (de son capital de savoir et de relations) de l'entreprise devient un levier stratégique pour 74% du panel interrogé, même si on note parfois une confusion entre la valeur incorporelle comptable et la valeur immatérielle de l'image, des brevets etc. Ce qui aboutit à ce que des entreprises constatent qu'elles n'utilisent pas suffisamment les réseaux afin de valoriser leurs compétences (gains d'attractivité). Les réseaux sont bien considérés comme un investissement mais pour gagner une efficacité croissante des organisations plutôt que pour favoriser les échanges d'idées et l'innovation (une seule sur dix pense que les réseaux deviennent des vecteurs de fertilisation de leur capital immatériel). Cette attitude est la conséquence d'un cloisonnement trop important entre unités et entre l'entreprise et son marché et son écosystème qui se traduit aussi par des limitations à l'utilisation des réseaux « réservés à certains ». On trouve ainsi toute une catégorie d'entreprises fort bien équipées mais culturellement mal préparée à l'ouverture et à l'échange autre que de données structurées ou formalisées. Bien que 45% des entreprises interrogées considèrent les réseaux comme fondamentaux de leurs orientations business dans la relation clients ou fournisseurs, un quart seulement du panel considère qu'ils sont des vecteurs « d'anticipation » des pratiques et des évolutions de leurs métiers et de la demande du marché. Nous restons encore globalement dans une vision productiviste orientée vers la recherche de gains d'efficacité.

Pourtant, accéder aux idées pertinentes est désormais vital pour réussir sur ses marchés. La complexité des problèmes et des connaissances à mobiliser oblige à rassembler les talents d'hommes et de métiers différents. Mais cela n'est pas suffisant. Les entreprises doivent faire travailler ensemble un nombre croissant d'individus, pas forcément très enclins à échanger des idées et des compétences via les réseaux informatiques. L'enjeu est de taille : remettre l'humain au centre des réseaux. L'efficacité des organisations dépend de la qualité des relations établies entre les porteurs de talents, dans et hors de l'entreprise qui devient étendue, voire virtuelle. Dans cette chaîne des valeurs ajoutées

conjuguées qui les associe à des communautés professionnelles de plus en plus nombreuses, le facteur humain prend une importance grandissante : il constitue le capital relationnel de l'entreprise, sa capacité de séduction, d'attraction, de sympathie.

Disposer des meilleures organisations collaboratives dans le domaine des idées et de la R&D devient ainsi l'objectif de différenciation compétitive des années à venir. La croissance et l'accumulation considérable des investissements immatériels rendent plus crucial que jamais la question de leur rentabilité dans les entreprises. Les dépenses envisagées constituent une valeur finie indépendantes de la production d'idées. Les innovations ne sont plus le fait de quelques grosses têtes installées dans des bureaux de direction ou de la R&D mais plutôt de groupes de progrès qui travaillent ensemble, en affinités. Aussi, afin que les idées ne disparaissent parce que dépassées, l'entreprise doit renouveler constamment son stock d'idées en multipliant les sources d'inspiration, les contacts avec une multiplicité de réseaux directement ou indirectement proche de son écosystème comme le fait Ely Lilly avec Innocentive (*voir encadré*) . On sait que plupart des innovations sont issues des demandes des clients et des suggestions du personnel. On peut donc imaginer sans mal qu'en élargissant le nombre des intervenants grâce à internet le rendement des idées sera bien supérieur ! Il s'agit, pour en tirer un bénéfice, de multiplier les occasions d'acquérir des savoirs économiquement, d'utiliser les rendements croissants d'échelles offerts par les réseaux électroniques associés à des centres de ressources de compétences. Les universités, les centres de recherches et les sociétés de conseils internationales, par exemple, deviennent autant de viviers utiles pour les entreprises. Pour cela les dirigeants devront adapter leurs organisations en mettant l'homme au centre des réseaux : *human link* est devenu le sigle magique. Ce phénomène nouveau d'e.fertilisation se définit dans la capacité d'une organisation à utiliser et valoriser les actifs immatériels : la création de valeur ajoutée est désormais dépendante de la fertilisation des idées et des savoirs qui se rencontrent et collaborent via les réseaux informatiques. Le responsable d'entreprise doit jouer sur les leviers qui incitent au partage des savoirs. Il doit favoriser la « pollinisation » qui fertilisera ses équipes. Et c'est là toute la difficulté : comment faire participer des salariés à l'animation des réseaux lorsque cette participation se réduit à des contraintes nouvelles sans contrepartie ? C'est pourquoi la mise en place d'organisations collaboratives ne peut se développer que dans un contexte culturel favorable aux échanges. Tout l'enjeu des rencontres virtuelles de nature à enrichir l'entreprise se résume ainsi : Comment donner envie aux gens d'e.collaborer ? Quelles sont les méthodes et les conditions capables de satisfaire à la fois les contraintes économiques imposées à l'entreprise et les attentes individuelles de ses collaborateurs ?

Partout, la logique de commandement doit s'effacer devant la pratique de l'écoute, de la conviction, de la séduction, car on ne peut exiger par la contrainte ni les idées des personnels, ni celles des partenaires, ni la fidélité de clients sollicités au niveau planétaire par la concurrence. La réponse se trouve sans doute dans des raisonnements qui acceptent d'emblée le recours aux émotions et aux désirs de valorisation personnelle, à l'ouverture vers des réseaux transversaux. J'ai suggéré récemment, à un responsable d'un réseau mondial, une politique d'incitation pour récompenser les personnels les plus actifs dans les forums de discussions grâce à l'accumulation de points « miles ». Il m'a regardé d'une drôle de façon. Cela m'a rappelé le regard de ceux devant qui je défendais, il n'y a pas si longtemps, l'avenir de la micro informatique considérée alors comme un avatar des outils de secrétariat. Et c'est bien là le plus grand défi qui s'offre aux dirigeants : choisir leur camp dans ce débat sans fin qui oppose les partisans de la prévision chiffrée à ceux qui acceptent l'incertitude des aventures humaines. Après tout, même l'économiste Keynes, acceptait le principe d'incertitude: « Mieux vaut avoir vaguement raison que précisément tort », affirmait-il.

Denis Ettighoffer
Eurotechnopolis Institut

Le commerce des Idées est lancé : la bourse des Savoirs d'Innocentive

Alph Bingham, ancien vice-président de l'entreprise, s'est demandé si l'on pouvait poser à des milliers de chercheurs les problèmes auxquels s'attaquaient les chercheurs de ses laboratoires. Des milliers de brillants esprits étaient tous accessibles grâce à Internet, un gisement de matière grise fabuleux était à la portée de son entreprise. Pour ce dernier, cela ressemblait à ce qui passe à la radio : «Posez la question "qui a terminé troisième à Indianapolis en 1938 ?" et en 2 minutes quelqu'un vous téléphone la réponse¹». C'est en 2001 que les patrons d'Ely Lilly décidèrent de mettre l'idée à l'épreuve en investissant dans une start-up sur Internet appelée InnoCentive, contraction d'Innovation Incentive, incitation à l'innovation². Le site www.innocentive.com sert de forum d'échanges. InnoCentive garantit la fiabilité et la légitimité des entreprises qui affichent des demandes et proposent des récompenses. Un département d'InnoCentive aide les entreprises qui le souhaitent à formuler leur question tout en préservant leur anonymat. Il s'assure que les exigences légales, scientifiques et commerciales classiques sont vérifiées. Les problèmes sont mis en ligne sur le site avec un résumé de la demande, une date limite de réponse et le montant de la récompense attribuée à la meilleure solution (entre 2000 et 100 000 \$). Pour afficher une demande, l'entreprise demandeuse paie un acompte à InnoCentive, en général autour de 2000 \$. Pour avoir plus de précisions sur la demande, il faut être préalablement inscrit comme *solver* (découvreur de solution). Les scientifiques du monde entier sont éligibles. Ils doivent s'inscrire en remplissant un formulaire en ligne et accepter un règlement émis par InnoCentive. C'est là qu'est précisée la politique de non-divulgaration de la solution et de transfert des droits de propriété intellectuelle. Cette formalité permet d'accéder à la description détaillée des problèmes et aux critères de soumission de la solution. Lorsque le problème a été résolu, InnoCentive s'occupe du transfert des droits de propriété intellectuelle puis du paiement. Actuellement environ 80 problèmes sont en cours de proposition. Plus de 25000 scientifiques se sont enregistrés comme "apporteurs de solutions" (*solvers*) pour examiner les questions et soumettre leurs solutions en ligne. Les scientifiques inscrits proviennent de plus d'une centaine de pays. Plus de la moitié (53%) habitent en dehors des USA.

Quand le premier problème a été affiché en juillet 2001, une des premières solutions est venue en moins de 72 heures d'un chimiste spécialisé dans le pétrole travaillant au Kazakhstan. La plupart des entreprises n'auraient jamais recruté ce jeune diplômé de l'université de Géorgie Michael Cash, âgé de 28 ans, pour découvrir un composé similaire au tryptophane (un acide aminé). «*J'ai eu instantanément l'idée pour résoudre le problème* ³» déclara celui-ci qui l'a résolu en deux semaines. Il a donné la moitié de ses 30 000 \$ de récompense à l'université et a partagé le reste avec son professeur. Pour Eli Lilly, InnoCentive fait plus que tripler son nombre de chercheurs sans les avoir comme salariés. Dans *Biotech* Darren Carroll a précisé les attraits de la formule pour les entreprises : «*Il y a dans le monde plus d'un million de PhD en biologie et en chimie, mais aucune entreprise ni aucune université ne peut faire travailler à son compte plus de 1% de cette base de talents. Imaginez l'augmentation de productivité qui pourrait avoir lieu si les entreprises étaient en mesure de mettre en valeur à leur profit cette puissance cérébrale. [...] Ce qu'offre InnoCentive, ce n'est pas un remplaçant des efforts de R&D des entreprises, mais un complément*⁴».

¹ Paul Kabila, "Building a Better R&D Mousetrap", *Business 2.0*, septembre 2003.

² Business Development, InnoCentive Inc., 35 New England Business Center, Andover, Mass.

³ Karen Lowry Miller, "Ideas Wanted", *NewsWeek*, 30 juin 2003.

⁴ *Biotech*, Vol.1, n°4, novembre 2002.