

INNOVATION et MANAGEMENT des CONNAISSANCES

Debra M. Amidon

2001, Editions d'organisation

Une façon d'aborder l'économie de l'immatériel, une démarche d'organisation et de gestion des connaissances qui s'inscrit dans un processus d'innovation globale.

Au motif de restructurations douloureuses (right-sizing, reengineering, qualité totale), les organisations n'ont pas su saisir les opportunités qui se présentaient. Si l'on considère l'entreprise du point de vue de sa richesse immatérielle, on constate qu'elle réside dans chaque être humain, dans chaque échange ou idée. Ce sont ces connaissances obtenues notamment par apprentissage, qui se traduiront par des idées donc des avantages compétitifs. Au lieu d'une concurrence effrénée, il faut coopérer avec les fournisseurs, les clients, en réseau par exemple. Etre leader c'est avoir une capacité à développer des visions, des changements continus plutôt que du profit à court terme. L'innovation c'est un bienfait au niveau de l'homme, d'une entreprise, d'une nation.

La dynamique du kaléidoscope montre que chaque mouvement modifie l'image, ainsi chaque décision de gestion modifie la situation de l'entreprise et aucune gestion ne permet de retrouver l'état initial et peut avoir de multiples conséquences (la systémique). Pour gérer cinq tendances managériales : 1) passer de l'information à la connaissance c'est-à-dire que l'information c'est une information associée à la connaissance, 2) passer de la bureaucratie au réseaux i e flexibilité, information vient de l'intérieur ou de l'extérieur, 3) passer de l'enseignement à au développement de l'apprentissage i e une information continue, structurelle et informelle, 4) passer du local au national à l'international afin de trouver la meilleure recette de gestion dans la diversité, 5) passer d'une stratégie de compétition à une stratégie de collaboration. Ces cinq tendances détermineraient l'entreprise de 5^{ième} génération.

L'histoire de la connaissance aboutit à des courants qui développent de nouvelles techniques de mesure des actifs immatériels ; fait apparaître un engagement pour la qualité et le reengineering ; engage une nouvelle vision de la gestion de l'innovation et de l'application de l'intelligence artificielle au management ; développe l'apprentissage et utilise comme atout compétitif la technique. Chacun de ces concepts modifie la nature du management et permet l'émergence d'une communauté de pratiques de la connaissance. En conséquence, l'actif le plus précieux est le capital intellectuel de l'entreprise.

Une communauté de connaissances est née d'une mission élargie à laquelle participe les différentes fonctions de l'entreprise. La vision est collective ce qui nécessite un langage commun. La communauté de connaissances est un atout compétitif, elle est une base pour optimiser la création et l'application de nouvelles idées dans un processus d'innovation. L'innovation est le fruit de chaque segment de la gestion d'entreprise et c'est l'unique moyen de créer une solution simple dans un monde de plus en plus complexe.

L'innovation est un système de valeur, sachant que 95% ont une aptitude à avoir une idée, 50% ont la capacité à exploiter une idée mais seul quelques idées deviendront produits. Cependant l'innovation est indispensable à la compétition de demain, même si Wall Street n'apprécie que le court terme. Un processus d'innovation doit être explicite pour chaque intervenant. Chaque intervention doit être synonyme de valeur ajoutée optimale mais aussi de motivation et de contributions visibles et valorisées. L'innovation, c'est apporter plus pour moins. C'est aussi gérer une collaboration qui développe plus qu'une passerelle, une véritable communauté de connaissances (ce qui implique une collaboration structurée et non auto organisée). Le processus de connaissance implique trois étapes : la création, la conversion et la commercialisation, ce qui implique une extension de la recherche et développement

L'architecture de l'innovation repose sur cinq piliers, la performance (économique), une structure (sociologique), des personnes (sociologie), un processus (le management) une technologie (informatique) + des aspects économiques, mentaux et technologiques. Il convient ensuite de déterminer les interdépendances entre les différents piliers (approche systémique). Enfin, il est nécessaire d'intégrer le marché des connaissances qui est lié à l'entreprise, à un réseau, à une nation. Les connaissances sont exploitées par le réseau stratégique de l'entreprise étendue (SBN) (entreprise, alliance, partenaire, client, fournisseurs, concurrent, client du client). L'interdépendance est associée à une force. Le collectif est supérieur à l'individuel. La communication est bidirectionnelle. L'approche est holistique (être à la fois un tout et une

partie de quelque chose de plus grand). Dans cette structure, le capital humain est prépondérant. Les individus sont motivés, autonomes. Ils ont des qualités (flexibilité, mobilité, loyauté et compétence) plutôt qu'un statut, un grade. Les personnes sont reconnus sur la façon dont leur savoir faire est utilisé. De part le développement des TIC, l'innovation en réseau dynamique s'appuie sur une croissance des actifs matériels, une structure SBN, des personnes apprenantes et autonomes, un processus impliquant des équipes transversales et savoir égal autorité, une technologie qui traite et crée le marché des connaissances.

Peter Drucker définit l'innovation comme la compétence du futur, c'est pourquoi il faut réaliser un audit interne et externe pour évaluer et faire évaluer une stratégie d'innovation. Le diagnostic interne étudie le processus collaboratif, la mesure de la performance, la formation et le développement, le réseau apprenant, et le positionnement sur le marché et l'intelligence économique. Il se complète par un diagnostic externe qui comprend la capacité à créer des produits et services à partir de connaissances, la pénétration collaborative du marché, une campagne de valorisation de l'image, les compétences du leadership et les technologies de communication. A partir de l'analyse de ces points il y a formulation d'une stratégie

Dans ces audits, on peut trouver la création de synergies dans la perception d'objectifs communs par des experts provenant de fonctions différentes, mais aussi une évaluation des compétences de l'organisation au vu des objectifs visés pour un succès optimal. C'est par ailleurs capitaliser sur les investissements immatériels, avoir une vue sur le cycle de l'innovation de la création à la commercialisation en passant par la conversion et enfin promouvoir des idées pragmatiques pour obtenir une mobilisation des personnes autour d'un projet prospère.

La re-découverte de la valeur client signifie savoir ce qu'il faut faire pour assurer le succès de ses clients. Cette approche introduit une interdépendance avec le client relevant davantage du succès mutuel que de la satisfaction individuelle. Travailler en partenaire c'est travailler avec le client dans une perspective de long terme. Ainsi il est possible de découvrir les besoins non exprimés par une collaboration intensive qui naît de la fusion de deux compétences. L'innovation avec le client, c'est le connaître car pour décider de développer un produit, il faut connaître la demande potentielle, créer des centres d'utilisateurs, des centres de recherche commune. La force de la stratégie de partenariat est de profiter conjointement des opportunités révélées par une confiance et une compréhension mutuelle. L'interconnexion des cycles d'innovation dans l'économie des connaissances n'implique pas une organisation dédiée qui assurerait la croissance. Un processus d'innovation doit s'intégrer dans une approche de relation privilégiée, d'influence mutuelle dans la relation entreprise client. Enfin, le client, de par ses interactions, peut être l'occasion de créer et d'appliquer de nouvelles idées. A titre d'exemple, la compagnie NEC place le client en début de chaîne de valeur, les murs d'une entreprise ne sont plus infranchissables.

L'aube nouvelle, voit éclore des concepts nouveaux comme le comportement humain, la capacité d'apprentissage, l'innovation et le capital intellectuel. La connaissance partagée s'accumule. Le seul avantage concurrentiel dans un futur dynamique est la capacité d'organisation à apprendre, à créer des nouvelles idées et à les transformer en profit. Le savoir gérer des connaissances est au centre de l'innovation. En terme de management, les mots clefs sont changement (transformation et non transition), globalisation, simultanéité (opportunité), vision (des scénarios possibles), leadership (capable de créer une vision partagée), apprendre par apprentissage, partenariat (SBN), technologie, architecture, investissements (immatériels) et systèmes. Le capital intellectuel est le bien le plus précieux actif que doivent gérer les entreprises. Le flux des connaissances doit servir à améliorer le niveau de vie de l'humanité et l'infrastructure pour l'innovation globale sert de base à l'application de nouvelles idées. La diversité des patrimoines des nations existe mais on découvrira que des missions se ressemblent et qu'un langage réunissant des connaissances et le processus d'innovation sont dynamiques. En conclusion, **innover oui mais pour tous.**

Un diagnostic interne et externe de l'entreprise en vue d'une stratégie d'innovation

En interne : une série de responsabilité du management

Le processus collaboratif : l'innovation est le fruit d'une collaboration, d'un processus explicite et d'une priorité à cultiver l'esprit de leadership. Il s'agit d'identifier les gens capables de gérer des processus transversaux multiples afin d'optimiser la gestion des nouvelles idées. Le processus s'intègre comme un système d'interactions équilibrant les différentes fonctions de l'entreprise.

La mesure de la performance : mais quoi mesurer ? Le paradoxe de la productivité montre que les aspects comportementaux ne sont pas mesurés, sinon l'effort d'investissement TIC aurait été un effort de formation qui modifie la perception des TIC pour l'utilisateur. Ainsi Skandia assurance intègre le capital humain au même titre que son capital financier à travers des indicateurs.

Formation et développement : elle est centrée sur l'apprenant, sur le lieu de travail, en continu. Elle est mesurée dans son impact dans sa façon dont elle est appliquée. C'est un investissement en capital intellectuel, un investissement sur des futures capacités des employés. Former à l'innovation dans une infrastructure centralisée mais interdépendante (SBN) accroît le niveau de créativité, permet de créer des capacités d'incubation de l'idée, fait évoluer l'idée vers le marché, vers le profit.

Réseau apprenant : La façon de valoriser au mieux l'innovation est de convertir une chaîne de valeur constituée de plusieurs fonctions en un réseau stratégique dans lequel les parties sont sources de connaissances, diffusion ou exécution. Cette structure devient réseau apprenant si tous les acteurs qui y participent, contribuent au processus d'innovation pour profiter d'opportunités du marché

Positionnement sur le marché de l'intelligence : des techniques de veille technologique, d'impartition de fusion, ne résisteront aux changements rapides. En fait il y aura les firmes qui bouleversent le marché et celles qui résistent. L'allié devient concurrent. Le positionnement se définit par la connaissance, par la capacité à simuler le futur plutôt que décrire le passé. La parade est à travers un réseau de déterminer une planification basée sur des scénarios (modèle d'apprentissage par l'action). A cet égard le responsable des technologies devient le manager de la connaissance.

En externe : gérer les interfaces multiples au-delà de nombreuses barrières

Création de produits et des services à partir des connaissances

L'innovation incrémentale est une amélioration du produit ou du service mais l'entreprise doit rechercher l'innovation de rupture (Prahalad et Hamel) qui est une vraie opportunité. D'autre part, la valeur est créée par une redéfinition du contenu du contexte et de l'infrastructure. Ainsi la revente de l'information peut valoir plus que l'information elle-même.

Pénétration collaborative du marché : une stratégie partagée et un scénario gagnant /gagnant en synergie sont plus pertinents que la coopération (pouvoir équilibré et scénario gagnant/gagnant) ou la compétition (scénario gagnant/perdant). Les alliances sont des outils compétitifs majeurs. La complexité de l'environnement demande intuition, compétences mais aussi collaboration, d'où un nouvel ordre mondial apparaît

Campagne de valorisation de l'image : une bonne image de marque fait partie de sa stratégie. Une stratégie de communication claire et cohérente mettra en évidence ses capacités intellectuelles et sera en concordance avec la culture de l'entreprise. EX : Hugo Boss « n'imitiez plus innover » 1995

Les compétences pour le leadership : une qualité recherchée au point que les entreprises créent des centres de leadership. La loyauté des leaders potentiels est remise en cause par des méthodes telle que le right-sizing, l'entreprise doit être sage et capitaliser sur cet engagement universel. Ainsi pour être leader il faut démontrer dans l'organisation la valeur ajoutée liée à son innovation, à sa collaboration pour recevoir une récompense. Enfin, il apparaît que le management répond à des planifications, des budgets, une organisation, alors que le leader répond à une vision du futur, une optimisation des compétences, une motivation et inspiration créatrice de changement. L'idéal est l'équilibre de ces deux dimensions

Technologie de communication : les organisations sont de plus en plus assimilées à des traitements de connaissances associant l'homme et la technologie. Suite à l'explosion des TIC, les outils tels que le groupware, le multimédia et le cyberspace doivent être utilisés à l'interne et à l'externe. De plus la stratégie technologique doit être associée à la stratégie de valorisation du capital humain, et plus précisément des connaissances de tous les participants au processus d'innovation.