

Innover, produire, vendre autrement

Que chacun devienne un entrepreneur de la connaissance, un cueilleur de compétences et un cultivateur de confiance

par Richard D. Collin

Le leadership désigne une relation entre individus qui se motivent et s'inspirent mutuellement pour accomplir des performances hors du commun

Gottlieb Guntern, La médiocratie démasquée: pour un leadership créatif

Il ya quelques temps, The Economist publie une étude "Managing knowledge for competitive advantage"¹ qui souligne à l'envie que la création de richesses et la compétitivité dans notre société post-industrielle s'appuient principalement sur une transformation profonde des organisations, des modes de management et des métriques de mesures de la performance qui ensemble activent les connaissances et renforcent l'efficacité collective. Dans le même temps e-business watch dans son enquête comparative sur l'utilisation des technologies en entreprises montrent que la France est bien en retard dans l'usage de tous les dispositifs coopératifs et en réseau trop éloignés de nos cultures jacobines et de nos logiques d'ingénieurs soucieuses de modéliser des processus. Or les difficultés de nos organisations viennent moins du fait que le monde change que du fait que nous voulons parfois continuer le monde de demain avec les règles du jeu d'hier, que celles-ci s'incrument dans le champ du social ou de la finance, au cœur de la gestion ou de la stratégie même des entreprises.

Les nouvelles règles de la compétitivité

Les méthodes et processus de mise en œuvre qui rendent l'organisation efficace sont désormais au cœur de la stratégie, mieux, de la vie quotidienne de l'entreprise. La compétitivité repose à la fois sur des innovations sans cesse renouvelées et sur la maîtrise de tous les programmes et procédures de management, de marketing, de recherche, de qualité, au sein même de la société. Or il s'agit avant tout de programmes s'appuyant sur l'expérience, la transaction des connaissances et la gestion de compétences. Leur succès repose sur la capacité de l'entreprise et des hommes qui y travaillent à intégrer, formaliser, organiser, représenter et disséminer le savoir et l'expertise. Et aussi à les valoriser, les exploiter et les vendre.

Finalement, l'essentiel, c'est désormais la capacité d'une entreprise à mobiliser et développer ses expertises et ses connaissances plus rapidement et mieux que son concurrent.

Les "4C": Compétition, Consommation, Coopération...et Connaissances !

Certains se souviennent peut-être du modèle de Michael Porter, qui décrivait la chaîne de valeur de l'entreprise. Ces deux dernières années ont vu rapidement évoluer ce modèle pour prendre en compte la règle des "3C" : conjugaison de Compétition, de Consommation et de Coopération. Le terme Compétition reste une évidence. Celui de Consommation, qui a l'avantage d'insister sur la prise de pouvoir du consommateur, devient lui aussi une vérité acceptée. Elle caractérise aussi la Consommation – l'achat – des produits de son propre compétiteur. Mais y associer la Coopération

¹ L'avantage compétitif grâce au KM

peut surprendre... La marche vers la globalisation et la prise en compte de la complexité ont conduit les entreprises à se forger des stratégies d'alliances. Mobiliser l'expertise et les compétences signifient aussi savoir les prendre ailleurs, miser sur des réseaux de coopération et, tout en restant concurrent, savoir s'allier. Certaines organisations en viennent ainsi à se concentrer sur leurs compétences et connaissances cœurs et stratégiques et en tirent des bénéfices considérables. A se demander s'il ne faudrait pas rajouter un quatrième "C" à cette règle d'or : Connaissances et Compétences...

L'espace de la connaissance : le nouveau terrain stratégique du manager

Aujourd'hui le mouvement des sciences et des techniques est devenu le principal facteur de transformation du travail, des modes de vie et des manières de communiquer, et donc, en conséquence, du cadre de la compétitivité.

Lorsque les connaissances, évoluant à une vitesse inouïe, commandent la transformation des autres sphères de la vie collective, ce qui restait invisible parce qu'immobile passe brusquement au premier plan. C'est désormais sur l'espace du savoir que s'investissent prioritairement les stratégies des acteurs industriels, comme elles le faisaient autrefois sur le territoire ou dans le capital industriel. Le territoire et le capital existent toujours, mais leur valorisation dépend des processus qui se déroulent dans cet autre espace : celui de la connaissance.

Les nouveaux territoires dans lesquels nous allons vivre et que nous devons investir, aménager et cartographier sont ceux de la connaissance. Changement de modèle pour le manager comme pour le citoyen, il s'agit d'une véritable rupture de pensée. La géographie des territoires cède du terrain à l'espace des réseaux. L'accélération du direct et du temps réel modèle une nouvelle temporalité. L'économie qui naît de la nouvelle donne anthropologique et des technologies à support numérique est celle de l'âge de la connaissance...

Questions clés sur la voie d'une économie de la connaissance

Quelles sont les nouvelles formes de savoir, encore invisibles, qui émergent de l'utilisation massive des ordinateurs et des réseaux numériques ? Comment placer l'humain au centre de la conception des systèmes de communication et de traitement de l'information et de la connaissance ? Pourquoi la connaissance devient-elle le nouvel enjeu d'une économie de l'immatériel, au point que les entreprises devront désormais la considérer comme un actif à leur bilan? On ne pourra répondre à ces questions sans rompre avec les concepts issus du monde d'hier. Les débats aigus sur la propriété intellectuelle, souligne avec force le terrible paradoxe d'une économie marchande de la transaction de biens qui par des logiques juridiques rend objet de l'immatériel tel que musique, image,...pour assurer sa pérennité alors que dans le même temps l'économie de l'innovation et de la connaissance doit favoriser et stimuler le partage.

Ainsi, le savoir passe du côté de l'infrastructure. C'est lui qui fonde la prospérité économique, c'est lui qui départage les entreprises en compétition, et c'est pour cela que nous ne pouvons plus éviter de penser la connaissance. La nature des nouveaux supports de communication comme les exigences de la vie économique réclament que nous repensons le concept même de savoir...

Un nouveau modèle de la connaissance et des savoir-faire

La nouvelle connaissance n'est plus le savoir réducteur et simplifiant de la science classique, elle est au contraire respectueuse de la singularité et de la complexité des phénomènes. Mais en même temps, parce qu'elle a intégré le rythme des changements contemporains, elle est tout entière tendue vers la pertinence et l'opérationnalité. Elle ne consiste plus dans l'application de théories universelles et vraies, mais dans la mise en œuvre d'une recherche et d'une expérimentation constante sur une pluralité de modèles. Enfin, le sujet du savoir est devenu collectif, car ce ne sont pas seulement des individus qui doivent être capables d'apprendre et de penser, mais aussi les organisations en tant que telles. La somme de savoir-faire, les trésors d'intelligence détenus par les collectifs de travail sont un capital encore invisible, qu'il nous faut repérer et faire fructifier.

Que chacun devienne un entrepreneur de la connaissance

Les systèmes à base de connaissances, les blogs et wikis, les messageries intelligentes et multimedia, les outils numériques pour la modélisation et la simulation collent à cette nouvelle vision du savoir, à condition, précisément, que nos modes d'organisation et nos mentalités n'y fassent pas obstacle.

Ainsi, l'organisation la mieux armée est celle dont le plus grand nombre de membres sont des agents d'innovations, des "entrepreneurs" au sein de leur structure.

Parce que le monde change très vite, chacun peut et doit devenir chercheur. Chacun peut et doit devenir professeur, parce qu'il ne suffit pas de produire du savoir, il faut aussi le formaliser et le communiquer. Enfin, chacun peut et doit devenir un manager dans sa propre sphère, parce que la coopération et le dialogue entre savoir-faire différents deviennent des exercices indispensables, parce que la décision et la navigation dans un environnement complexe et incertain sont désormais le lot de tous. L'autonomie et l'initiative se déclinent sous le visage du "knowledge worker", de l'entrepreneur de la connaissance.

De l'organisation fonctionnelle à la spirale de la confiance : repenser les modes de décisions

Une telle conception de l'organisation n'est pas sans rejaillir sur le rôle attribué aux individus et plus particulièrement aux managers. Le membre de l'organisation n'est plus identifié à une fonction. Il doit lui-même être considéré comme un sujet cognitif ouvert. Dans la perspective de cette nouvelle forme d'organisation, la communication n'est plus réduite à l'échange d'informations ou de données. Elle comprend également les processus collectifs de production de sens et les actes de langage par lesquels les membres de l'organisation s'engagent les uns vis-à-vis des autres. On croyait que le numérique nous imposait la rationalité et les processus ; au contraire c'est le retour du subjectif et du sens.

Dès lors, le travail du manager ne consiste pas seulement à "résoudre des problèmes" ou à "prendre des décisions" mais à animer un réseau de confiance au sein de l'organisation. Grâce à ses capacités d'écoute, il discerne les nouvelles possibilités, s'ouvre à l'organisation. Il stimule l'imagination et l'initiative de ses coéquipiers, suscite leur engagement sur des projets communs et coordonne les actions. C'est aussi dans ce cadre que les technologies déploient leur efficacité maximale.

Ainsi l'entreprise mobilise et fait évoluer en temps réel ses savoir-faire, son organisation et son appréhension des informations en provenance de son environnement.

Une nouvelle opacité de l'information

Nous devons nous placer dans la perspective inédite d'une co-évolution des technologies intellectuelles et des communautés humaines. Et non plus d'adaptation.

Ainsi les infrastructures de communication comme Internet et les technologies intellectuelles collaboratives qu'elles supportent confrontées à l'exigence nouvelle des entreprises, font naturellement évoluer nos pratiques vers la constitution de communautés actives.

Mais, paradoxalement, c'est au moment où les organisations ont besoin d'améliorer la qualité de leur communication et visent l'intellectuel collectif que les systèmes d'information en réseau commencent à créer, par leur succès même, une certaine opacité. Les vrais problèmes de communication proviennent rarement de difficultés de transmission, de décodage, ni même de références à une réalité extérieure objective. Ils tiennent à des questions pragmatiques : les acteurs en présence se font-ils la même image de la situation ? S'accordent-ils sur leurs intentions ? Parviennent-ils à obtenir les renseignements adéquats à leurs projets ? C'est dans ce cadre que le management doit repenser son rôle et ses fonctions.

Conclusion : leadership collectif et management du sens

Quelles formes de management sont les plus pertinentes ? Quelles représentations économiques émergeront de cette nouvelle "écologie cognitive" en train de naître, au carrefour de l'évolution des technologies et des communautés humaines ? Impossible à dire, tant ces mouvements semblent imprévisibles et tant les acteurs concernés sont nombreux et différents... En la matière, j'ai quelques convictions : les formes du savoir n'en sont pas à leurs dernières métamorphoses; quant à la conception, la mise en œuvre et l'usage des nouveaux dispositifs de communication, elles exigent autant de savoirs exacts que de sensibilité esthétique.

L'âge de la connaissance suppose de nouveaux types de managers, de décideurs, de responsables à la fois élèves et savants, saltimbanques et professeurs, véritables artistes ingénieurs de ce qui pourrait être une nouvelle Renaissance.

Marions la technologie à l'imaginaire, et pas seulement chez les créatifs de jeux vidéo : au cœur même des grandes entreprises ! Nous ne traitons plus des données mais du sens et du symbole. Cela revient à dire qu'il faut donner un sens nouveau - une valeur - à l'échange avec l'individu. Choisir une approche qui se réfère bien plus à la toute conscience des nouvelles technologies qu'à leur toute puissance... Nous sommes loin de bande passante et du haut débit. Mais nous sommes au cœur des défis qui nous attendent. Tous.

Richard D. Collin,
Professor, Grenoble Ecole de Management
Partner, Nextmodernity