

## **Pour une efficacité collective des Pôles de Compétitivité et des Pôles d'Excellence**

par Richard COLLIN, Président ICCE, VP AFNeT

### **Produire, travailler, innover et vendre autrement pour gagner**

Les Pôles de Compétitivité et les Pôles d'Excellence sont par nature des dispositifs de mise en réseau de compétences et connaissances autant que de moyens, favorisant l'innovation et la création de valeur dans une économie de la connaissance qui se construit et se mondialise.

Un des enjeux clés pour chacun des Pôles est certainement celui d'une efficacité collective appelée à se construire et se renforcer au travers d'une gouvernance et d'un management adaptés et novateurs, mais aussi avec la mise en place d'organisations, de processus, de dispositifs, de méthodes, de technologies et d'outils innovants et robustes. Anticiper et réagir vite dans un contexte où le temps est essentiel, maîtriser la complexité, évaluer et approfondir ses expertises, préserver ses différences (son avantage différentiel comme il est dit), mutualiser les ressources et les contenus, accélérer l'innovation, accélérer l'apprentissage individuel et collectif, optimiser la veille : autant de conditions qui avec d'autres constituent un des socles de la réussite des Pôles.

Depuis maintenant plus de 10 ans, il m'est donné de suivre précisément au travers de la conduite de nombreux projets, d'enquêtes et d'analyses, l'évolution et les pratiques de ces nouveaux processus et du travail collaboratif et en réseau dans le monde, en Europe et en France. De très nombreuses évidences montrent qu'avec l'accélération des formidables possibilités des nouvelles technologies et la mutation vers une économie dématérialisée et mondialisée, un nouvel écosystème émerge qui devient le modèle de la performance : il s'appuie sur communautés de pratiques, travail en réseau et connaissances qui ne sont ni des "mots valise" marketing ni une mode conceptuelle ni moins encore une anecdote managériale. Il s'agit d'une profonde et nécessaire transformation.

Le travail de chacun consiste de plus en plus à contribuer et à animer des réseaux de connaissances au sein de plusieurs organisations et projets pour "résoudre des problèmes" ou "prendre des décisions". Les entreprises et institutions redécouvrent que ce n'est pas l'accumulation qui organise une capitalisation utile des connaissances : c'est la possibilité offerte à tous d'exploiter et de partager les informations. Et de les mettre en contexte et "en performance". Parce qu'il y va de l'intérêt de chacun. Et de tous.

Les décideurs confirment que dans la mesure où les cycles de vie des produits et services raccourcissent considérablement, leurs caractéristiques comptent moins que

les méthodes et les processus qui rendent l'organisation performante. On le sait : on ne crée un avantage concurrentiel qu'avec une organisation compétitive. L'innovation est aussi (d'abord ?) organisationnelle. Les méthodes, technologies et processus de mise en œuvre qui rendent l'organisation efficace doivent donc être désormais au cœur de la stratégie, mieux, de la vie quotidienne des organisations en réseau. La compétitivité repose à la fois sur la maîtrise de tous les programmes et procédures de management, de production, de marketing, de recherche, de qualité, et sur des innovations sans cesse renouvelées au sein même de l'entreprise étendue. Or il s'agit avant tout de programmes dans une logique "métier" s'appuyant sur l'expérience, la transaction des connaissances et la gestion de compétences. Leur succès repose sur la capacité des différentes entités associées et des hommes qui y travaillent à intégrer, formaliser, organiser, représenter, inventer, partager et disséminer le savoir et l'expertise. Et aussi à les valoriser, les exploiter et les vendre.

Finalement, un des points essentiel pour un Pôle, c'est désormais sa capacité à mobiliser, partager et développer ses expertises et ses connaissances plus rapidement et mieux que ses concurrents. Mais si aujourd'hui c'est de la collaboration que naît la richesse, travailler ensemble en réseau reste difficile; et nous nous devons de répondre à des enjeux techniques, économiques, sociétaux pour lesquels notre culture française n'est pas nécessairement adaptée. Rappelons nous qu'en France pour l'entreprise, l'université, le centre de recherche, l'institution le challenge est absolu. Aujourd'hui la plupart de ces organisations rencontrent d'immenses difficultés face à la complexité, à l'imprévisibilité du monde, à la globalisation. Elles subissent de permanents conflits d'intérêt entre profitabilité et développement durable, secret et transparence, valeurs et valeur, dynamiques individuelle et collective, fertilisation des savoirs – qui ouvre – et compétition – qui enferme. La plupart des moyennes et grandes organisations ont en commun une infrastructure fondée sur l'autorité, le contrôle, la division du travail, les organigrammes "codés en dur", et un système monétaire dynamisé par la rareté. Jusqu'à une période récente, cette architecture sociale était le seul système d'information à notre disposition pour piloter et organiser les édifices humains complexes. Cette dernière demeure efficace tant que l'environnement demeure stable, mais elle devient vulnérable et inefficace dans les contextes fluctuants, c'est-à-dire quand les marchés, les savoirs, la culture, les interactions extérieures, l'économie, la politique évoluent plus rapidement que la capacité de réaction du groupe.

Que faire ? Pourquoi le faire ? Comment le faire ? En posant ces questions dans ce contexte, on aura compris que surgit aujourd'hui l'impérieuse obligation pour les responsables d'accompagner et de manager opérationnellement des organisations comme les Pôles pour une efficacité renouvelée dans ce qui devient l'entreprise ou l'institution étendue construite sur le modèle en devenir de la "cerveau-facture" plus que sur celui inadapté de la manufacture. Et cette transformation coïncide avec la diffusion et l'accessibilité de pratiques, de méthodes et technologies utiles, simples, très performantes et au retour sur investissement avéré.

## **Du management au maillage : repenser les modes de décisions**

On aura compris que ce soit dans la PME, la grande entreprise, les universités ou les institutions d'un territoire qui doivent renforcer compétitivité et attractivité, l'identité, la cohésion et le lien social, les contextes et les repères communs, la confiance, deviennent les "activateurs" essentiels des flux de connaissances, origine de l'innovation et de la création de valeurs. Dans ce contexte la 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 est 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 des organisations s'engagent les uns vis-à-vis des autres. 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. Vouloir coopérer, savoir coopérer, pouvoir coopérer: tels sont les principes du "maillager", animateur de l'efficacité collective et créateur de valeurs. En se rappelant que l'économie de la connaissance c'est aussi l'économie de la reconnaissance, de la confiance et de la transparence.

## **Les nouveaux outils et technologies du travail collaboratif : produire, communiquer, coordonner facilement**

L'état actuel et l'évolution promise de la technologie - Internet, les systèmes à base de connaissances, les messageries intelligentes et multimédia, les portails et outils collaboratifs, les weblogs, les plateaux de co-design, le PtoP et la VoIP, les technologies de recherche d'informations, les outils numériques pour la modélisation et la simulation, la cartographie, les dispositifs de localisation d'expertise et de compétences ou d'apprentissage individualisable, les systèmes nomades - collent à cette nouvelle vision gagnante de la performance basée sur la collaboration et les connaissances, à condition, précisément, que nos modes d'organisation et nos mentalités n'y fassent pas obstacle. De plus, les technologies évoluant sans cesse et rapidement, nous devons adopter une posture et des approches projets permettant d'assurer une co-évolution permanente entre technologies et organisation.

Par ailleurs, les évolutions qui se dessinent pour les solutions et outils collaboratifs montrent des approches très différenciées entre des applications issues de la gestion de contenu et celles modulaires et en contexte intégrant des suites de composants permettant de construire des solutions au plus près des modes d'activités et des logiques métiers. Sachant que ces approches peuvent parfois converger.

Alors, et en ce qui concerne les solutions d'efficacité collective pour les Pôles, et au regard des environnements très hétérogènes tant sur le plan des technologies en place que sur celui de la maturité dans les usages, il est donc important de privilégier la simplicité, le choix de solutions neutres au regard de l'existant et de s'assurer que les premiers résultats arrivent vite.

De plus, on aura compris que les outils d'efficacité collective ne consistent plus du tout à seulement stocker, organiser, extraire, analyser et diffuser de l'information dans l'entreprise. A s'occuper de stockage de documents numériques ou de simple gestion du flux de connaissances numérisées. Le passage d'une logique de contenus à une logique d'acteurs et d'information en contexte est essentiel quand il s'agit pour chaque salarié devenu "entrepreneur de la connaissance" de ne pas être perdu ni démobilité devant des informations multiples, hétérogènes et peu utiles.

Dans une démarche business, les nouveaux outils de collaboration s'intègrent alors dans les processus opérationnels de l'organisation et privilégient les porteurs de connaissances – sources de valeur - que sont toutes les personnes. Et c'est bien pour cette raison que le travail collaboratif devient accessible et apparaît comme le levier essentiel de la transformation compétitive des organisations. Il se met au service de l'utilisateur dans ses besoins opérationnels. Les facteurs de succès (e.g. sponsoring visible de haut niveau, mobilisation des intérêts, accompagnement continu et solide, formation et accompagnement du changement,...) sont désormais bien identifiés. Les bénéfices désormais avérés tant pour le management (e.g. aide à la décision, optimisation de processus, innovation, création de valeur,..) que pour l'ensemble des collaborateurs (e.g. employabilité, autonomie, compréhension des enjeux de l'organisation, repérage des intérêts de chacun et du groupe,...) sont eux aussi bien repérés et les indicateurs formalisés.

Alors puisqu'en la matière, le but est dans le chemin...avançons.

#### *A propos de l'auteur*

Fondateur et président de IEEC (Intelligence Collective, Coopération et Efficacité - International Centre for Collective Efficiency) Partenaire i-KM, Vice Président de l'Association Française des utilisateurs du Net et du e-business (AFNET), Fondateur et animateur du KM Forum et des Rencontres Innovation, Compétitivité et Connaissances, **Richard D. COLLIN**, pionnier et praticien du travail collaboratif et des organisations en réseau, est un expert et consultant international reconnu qui accompagne, conseille, coache et forme les entreprises, les institutions, les territoires et les hommes dans leur évolution et leur transformation compétitive vers la société en réseau et l'économie de la connaissance. Il a occupé différentes responsabilités de senior management international dans des multinationales de la haute technologie, avant de fonder et diriger le Centre de recherche européen Neurope Lab, œuvrant dans la recherche appliquée sur les technologies de l'intelligence et la mise en réseau de la connaissance. Dirigeant pendant six ans de la société de logiciels Trivium qu'il a contribué à fonder, il est désigné comme un des huit managers du futur par le magazine 01 Informatique (2000) avant de lancer ses activités de conseil indépendant et piloter de nombreuses réalisations référencées.

Contact : [collin@icce-link.com](mailto:collin@icce-link.com). Tel : +33(0)607760559. Blog : [www.icce-link.com/rencontres-km-ec](http://www.icce-link.com/rencontres-km-ec)