

Le pouvoir du nombre

Le b.a.-ba de l'innovation collaborative au sein de l'entreprise étendue

Les chefs d'entreprise savent aujourd'hui qu'ils doivent être innovants pour rester compétitifs dans un environnement économique toujours plus complexe, mondialisé et dynamique. L'Étude Dirigeants d'entreprise 2006 d'IBM a révélé que pour stimuler l'innovation, de nombreux responsables développent des collaborations qui vont au-delà du cercle de l'entreprise-avec l'intégration de réseaux étendus de fournisseurs, de clients, de partenaires. Une telle démarche est cependant moins facile à mettre en œuvre qu'il n'y paraît. De fait, 50 % des alliances stratégiques sont un échec¹. En nous fondant sur notre étude, sur notre expérience et sur deux exemples de bonnes pratiques, nous présentons ici une approche qui peut accroître les chances de succès dans ce domaine.

La collaboration pour innover

L'Étude Dirigeants d'entreprise 2006 d'IBM, menée auprès de 765 dirigeants à l'échelle internationale, montre qu'une place majeure est accordée à l'innovation face à un marché concurrentiel mondialisé et changeant. Alors que les entreprises s'attachent aux trois grands types d'innovation — produits, services et marchés ; exploitation ; et modèles économiques, l'étude a révélé que les entreprises réalisant des performances économiques supérieures à la moyenne accordaient deux fois plus d'importance à l'innovation dans les modèles économiques que celles qui font moins bien que la moyenne. De plus, en décrivant l'innovation dans les modèles économiques, les chefs

d'entreprise ont mis en avant les questions organisationnelles, en particulier les changements structurels et les partenariats stratégiques externes étendus.

On voit ainsi que les dirigeants d'entreprise regardent de plus en plus au-delà de leurs équipes de R&D pour développer l'innovation. Les résultats de l'étude ont révélé que seulement 17 % d'entre eux comptent sur leur division R&D pour apporter des idées nouvelles. Les sources les plus mentionnées sont les employés (41 %), puis les partenaires commerciaux (38 %) et les clients (37 %). À l'évidence, l'innovation s'insinue dans toute l'entreprise et au-delà, et l'idée de collaborer pour innover s'affirme avec force. Mais l'évolution vers des modèles d'entreprise étendus, qui impliquent un plus

grand nombre de partenaires extérieurs, complique l'instauration d'une innovation collaborative efficace. Les études montrent que le taux d'échec des alliances stratégiques est de l'ordre de 50 %². Nous sommes convaincus que les problèmes de collaboration au sein des entreprises jouent un rôle déterminant dans la faillite des partenariats stratégiques.

Les trois piliers de l'innovation collaborative

Nos recherches et notre expérience nous ont permis de déterminer trois grands principes qui permettent d'éviter les écueils de l'innovation collaborative : la **mise en adéquation**, la **gestion des frontières** et l'**engagement**. La mise en adéquation (*Alignment*) consiste à synchroniser la vision stratégique et les objectifs de l'innovation avec leurs mises en œuvre à l'échelle de toute l'entreprise, et à cultiver la collaboration sur les plans vertical et horizontal. La gestion des frontières (*Boundaries*) permet de mettre en place une collaboration entre plusieurs entreprises, grâce à l'instauration de structures et de processus relatifs à la gouvernance, aux opérations et à la technologie. Enfin, un engagement (*Commitment*) continu est indispensable à l'orchestration et à la systématisation à long terme de la collaboration pour une innovation dans toute l'entreprise étendue. Ces trois piliers peuvent être mis en œuvre séparément ou conjointement selon les possibilités,

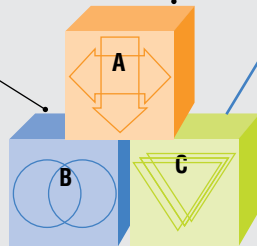
Les trois piliers de l'innovation collaborative.

Mise en adéquation (Alignment)

La stratégie et l'organisation doivent être alignées sur les plans vertical et horizontal afin de supporter une innovation collaborative.

Gestion des frontières (Boundaries)

Des partenariats stratégiques avec l'entreprise étendue doivent être définis pour permettre une collaboration.



Engagement (Commitment)

L'entreprise doit être engagée durablement pour assurer la mise en place d'une culture collaborative.

Source : IBM Institute for Business Value.

la stratégie et les objectifs d'innovation de chaque entreprise. Réduire ces piliers à trois ne rend pas la tâche facile pour autant. Il s'agit seulement de faire comprendre qu'il existe un moyen de simplifier une innovation collaborative de prime abord très complexe (voir Figure 1).

A = Alignement ou Mise en adéquation

Une mise en adéquation verticale transpose les objectifs d'innovation définis par l'entreprise en une stratégie organisationnelle et un plan de mise en œuvre. La mise en adéquation horizontale nécessite en général la création ou la restructuration d'une unité organisationnelle. Il est capital ici d'éliminer les structures et les processus qui ont fait leurs preuves par le passé mais qui ne permettent plus de déboucher sur une innovation collaborative. Souvent, il est nécessaire de modifier les postes, les responsabilités et les mesures de performance pour faire une place à la collaboration pour l'innovation. En transposant la stratégie de l'entreprise en objectifs opérationnels, et en créant des structures et des processus facilitant la collaboration dans tous les segments de l'entreprise, les leaders de l'innovation motivent de nouveaux comportements.

B = Boundaries ou Gestion des frontières

Les partenariats stratégiques nécessitent d'instaurer une relation de confiance, d'évaluer différentes approches du processus décisionnel, de convenir de modalités juridiques définissant la notion

de propriété et permettant de régler des questions souvent litigieuses, de collaborer entre cultures différentes, de gérer les communications et les opérations. La définition du partenariat, l'instauration de conditions de gouvernance et la création d'une infrastructure technologique et opérationnelle à l'échelle de toutes les entités participantes permettent d'accroître singulièrement les chances de réussite.

C = Commitment ou Engagement

Les entreprises qui s'engagent dans une collaboration innovante font le choix d'un engagement durable de transformation et de changement. La mise en place d'une culture collaborative demande du temps et le soutien des responsables. Une élaboration et un suivi continu des principales mesures, ainsi qu'une gestion de l'apprentissage et des connaissances dont le but est de développer les capacités requises par l'innovation collaborative sont nécessaires.

Conclusion

Les chefs d'entreprise les plus réputés reconnaissent que les changements organisationnels permettant de mettre en œuvre l'innovation collaborative et de tirer parti des bonnes idées, sont à la fois nécessaires et vitales pour la stratégie globale d'une entreprise. Les trois piliers — mise en adéquation, gestion des frontières et engagement — forment un système permettant d'appliquer l'innovation collaborative au sein de toute l'entreprise et d'accroître ses performances.



© Copyright IBM Corporation 2007

Compagnie IBM France
Tour Descartes - La Défense 5
2, avenue Gambetta
92066 - Paris La Défense Cedex

Imprimé en France
04-07
Tous droits réservés

IBM et le logo IBM sont des marques
d'International Business Machines Corporation
aux Etats-Unis, et/ ou dans certains autres pays.

Les autres noms de sociétés, de produits ou de
services peuvent appartenir à des tiers.

Le fait que des produits ou des services IBM
soient mentionnés dans le présent document
ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les
commercialiser dans tous les pays où elle
exerce une activité.

Pour demander une version complète (en anglais) de cette étude, envoyez-nous un e-mail à partir du site Web : ibm.com/bcs/fr

Auteurs

Lawrence Owen est responsable
Strategy & Change, IBM Worldwide.

Charles Goldwasser est responsable
Strategy & Change, IBM US.

Kristi Choate est consultante Strategy &
Change, IBM Global Business Services.

Amy Blitz est responsable des
solutions Strategy & Change à l'IBM
Institute for Business Value.

Références

- 1 Ernst, David et James Bamford.
«Your Alliances Are Too Stable.»
Harvard Business Review. Juin
2005.
- 2 Ibid.