



LES RESEAUX, MOTEUR DE LA E-FERTILISATION

Une grande enquête associant l'IGS (Institut de Gestion Sociale) et Eurotechnopolis Institut

Les méthodes de production d'idées et de création de valeur ajoutée conjuguée constituant « l'économie collaborative » ou « e-fertilisation » n'ont rien à voir avec les méthodes connues de productivité. Dans l'entreprise en réseau accéder aux connaissances et aux idées devient aussi vital que de disposer de matériaux rares ou même de capitaux. La complexité des problèmes et des connaissances à mobiliser oblige à rassembler les talents d'hommes de métiers différents. Cette mutation radicale modifie le tissu économique et la redistribution du travail dans le tertiaire. Elle dope les applications du télétravail en mode coopératif entre des acteurs parfois de nationalités différentes afin de gagner en intelligence collective, afin de favoriser la « pollinisation » des savoirs. Ce qui compte, c'est la résultante collective des capacités portées par chaque collaborateur d'aller vers les autres pour favoriser la fertilisation des idées et des savoirs. Selon la qualité des interactions qui s'établissent entre les membres d'une communauté de destin, de valeurs partagées, cette intelligence collective sera médiocre ou très supérieure à la simple somme des talents de chacun.

Entre l'été et l'hiver 2003 nous avons conduit avec l'aide d'étudiants de l'IGS une étude qui tente de cerner l'influence et le rôle des réseaux techniques comme facteur de création de valeur ajoutée conjuguée. Un questionnaire, doté de quelques pièges, a été rempli par 42 entreprises volontaires que nous remercions aujourd'hui. Ces entreprises se situent uniquement dans le secteur des services, un point important nous le verrons, et toutes les tailles sont représentées (de 1 à 320 000 salariés). Il est important aussi de signaler que seules des entreprises volontaires ont répondu ce qui fait que notre enquête n'a pas de valeur statistique. D'autant que, nous le savons, ce ne sont pas les derniers de la classe qui ont répondu ... pourtant, les surprises n'ont pas manqué. Jugez plutôt.

Denis Ettighoffer
Président d'Eurotechnopolis Institut

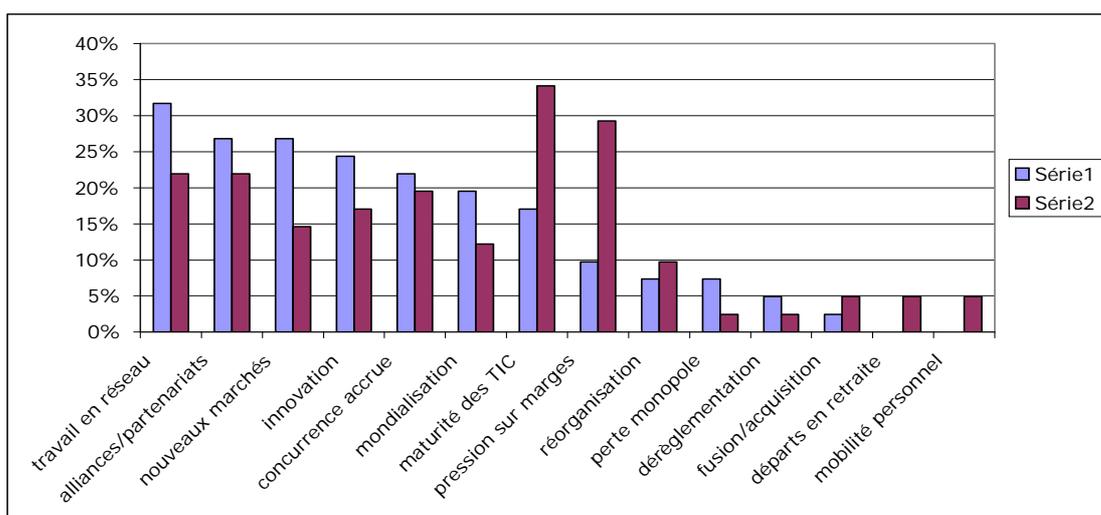
La **e-fertilisation** peut se définir comme étant le moyen de faire travailler des gens ensemble par le biais des technologies de la communication et de l'information dans le but de favoriser les échanges d'idées afin de stimuler l'innovation dans toutes les strates de la société. Ce modèle économique de « l'économie des idées » est connu sous le terme de « création de valeur ajoutée conjuguée » (ou cross fertilisation).

Notre étude avait deux objectifs :

- Voir comment les entreprises s'extirpent d'une approche uniquement productiviste de l'utilisation des réseaux pour favoriser leurs activités inventives et les échanges d'idées et de savoirs ;
- Analyser les pratiques et les initiatives prises par les animateurs d'intranets et d'extranets pour faire en sorte que leurs réseaux soient utilisés afin de favoriser ces échanges.

1. Les facteurs agissant sur la e-fertilisation

Le questionnaire demandait d'indiquer les facteurs qui rendent la e-fertilisation, c'est à dire les échanges d'idées et de savoir, importante pour l'activité de l'entreprise. Les trois facteurs les plus déterminants devaient être indiqués par un rang 1, 2 ou 3. Nous avons regroupé dans la série 1 les réponses donnant le rang 1 ou le rang 2 et dans la série 2 les réponses donnant le rang 2 ou le rang 3. C'est le travail en réseau, les alliances/partenariats et les nouveaux marchés qui sont les principales tendances énoncées en premier, le besoin d'innovation arrivant en quatrième position. La maturité des TIC et la pression sur les marges sont les deux facteurs les plus souvent cités en deuxième position.

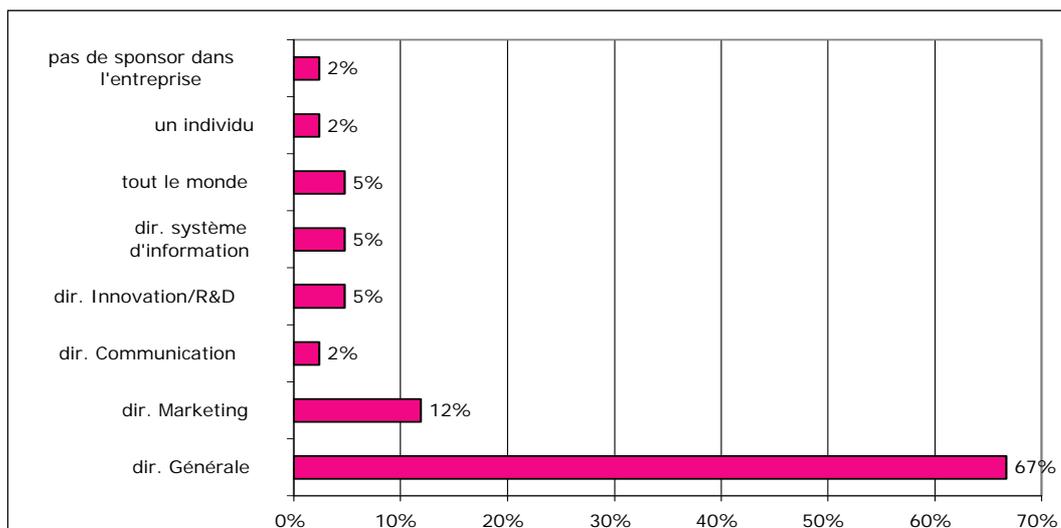


A première vue, une majorité se dégage montrant l'importance accordée par les entreprises aux modes de collaboration entre travailleurs et entre entreprises pour se développer tout en bénéficiant de la maturité des TIC pour faire des gains de productivité. Trois leviers font bouger les entreprises:

- 1) La pression de l'environnement externe vient en premier: concurrence accrue, déréglementation, perte de monopole et pression sur marges ;
- 2) Les besoins d'adaptation des organisations de l'entreprise en second : alliances/partenariats, fusion/acquisition, réorganisation, nouveaux marchés, mobilité du personnel et départs en retraite ;
- 3) Les évolutions techniques ou commerciales : innovation, maturité des TIC, mondialisation et travail en réseau. Ce sont des tendances de ce type qui sont citées le plus souvent en premier et en second. On notera au passage que pour les entreprises interrogées la mobilité n'a pas été considérée comme un facteur déclanchant la demande de travail en réseau.

2 - Responsabilité de la e-fertilisation dans les entreprises

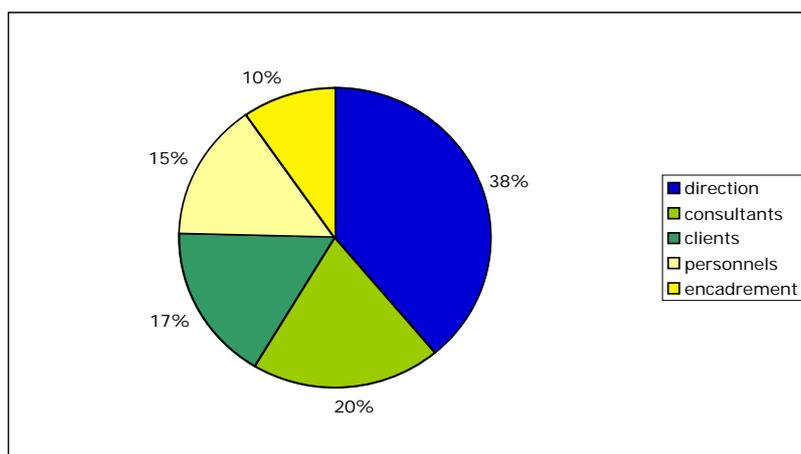
Les entreprises interrogées devaient indiquer qui avait la responsabilité ou la capacité à impulser une politique de e-fertilisation dans l'entreprise. Pour ces dernières, l'impulsion innovante relève majoritairement de la direction générale dans 67% des entreprises du panel.



Pour la majorité des entreprises on reproduit encore un modèle hiérarchique appliqué à l'innovation ou à la pensée créatrice. La direction « pense », le reste exécute... L'innovation et les échanges d'idées ne sont pas considérés à priori comme un état d'esprit qui imprènerait l'ensemble de la culture de l'entreprise. On retrouve le cloisonnement des fonctions qui limitent les échanges transversaux. Quand c'est la direction du marketing qui a la responsabilité de la e-fertilisation, l'innovation va plutôt être dirigée vers les produits. Lorsque cette responsabilité relève de la direction des systèmes d'information ou de la direction technique, elle est plutôt dirigée vers les *process*. Notons que la direction des ressources humaines, souvent mentionnée comme fortement demandeuse d'échanges d'expérience dans la profession, n'est citée que pour 2% des cas.

3 - Origine de l'innovation ou des idées

Pour les entreprises qui ont répondu au questionnaire, c'est d'abord la direction (38%) qui est à l'origine des actions innovantes, puis on rencontre celles venant de l'extérieur via des consultants et des clients soit 37%, enfin du personnel et de l'encadrement pour 25%.

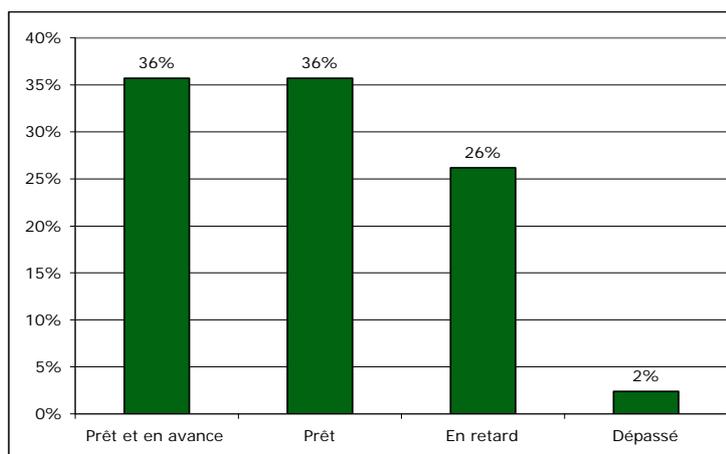
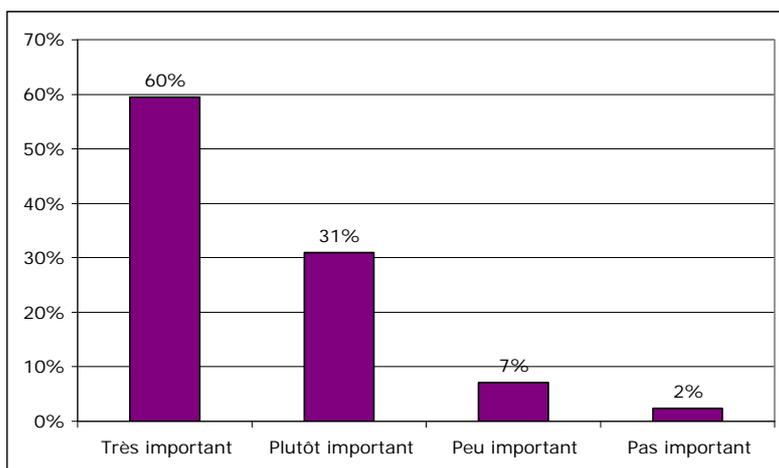


Le graphique ci-dessus montre que l'innovation d'origine strictement interne (personnels ou encadrement) reste moindre que celle d'origine externe (clients et consultants). L'ironie est que les consultants, qui représentent 20% des sources d'innovation, appuient souvent leurs propositions sur la base d'informations fournies par le corps interne. Paradoxe encore, il leur est souvent contesté qu'ils soient les vecteurs privilégiés de cette pollinisation des savoirs recueillis au travers de leurs pérégrinations professionnelles d'entreprises en entreprises. Notons aussi que les sous-traitants ne sont pas mentionnés. Contrairement au secteur industriel, le secteur des services n'aborde pas encore ses relations avec les sous-traitants comme pouvant apporter de la valeur ajoutée par des innovations en étant considérés comme des partenaires co-traitants.

Les directions d'entreprises considérées comme moteurs de l'innovation s'intéressent plutôt à améliorer l'existant qu'à remettre en question ou à faire remettre en question leurs modèles propres, leurs services ou produits. Si l'on retient que 80% des innovations en matière de services ou de produits sont venues de l'extérieur de l'entreprise, les clients, qui pourraient susciter des innovations pour des produits ou des services, restent relativement peu concernés par les échanges en réseaux de savoirs et d'innovation.

4 - L'appréciation de l'enjeu de la e-fertilisation

Il s'agissait d'évaluer le rôle de la e-fertilisation auprès des entreprises ayant répondu au questionnaire. Puis d'auto-évaluer leur situation au travers de la question « en matière d'e-fertilisation, vous considérez-vous prêt et en avance, prêt, en retard ou dépassé ? ».

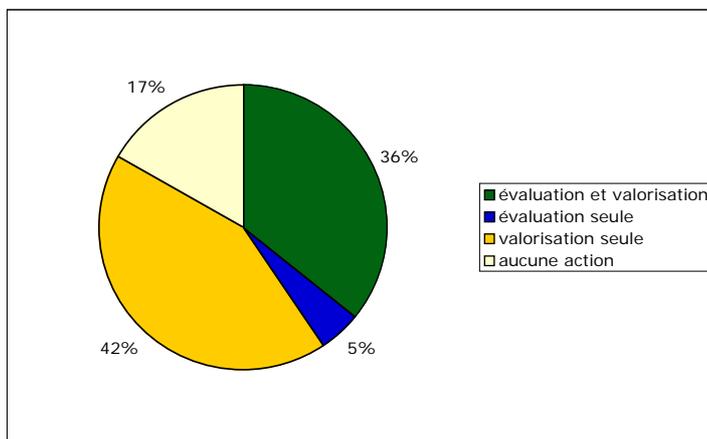


La très grande majorité se déclare sensibilisée au problème et plutôt prête comme l'indiquent les graphiques ci-dessus. Nous verrons plus loin que cette autoévaluation satisfaisante reste ambiguë. D'abord parce que nous avons surtout l'avis de représentants de direction où les enjeux de la e-fertilisation dépassent rarement le périmètre des états-majors. Ensuite parce que nous avons noté que les procédures ou dispositifs utilisant les networks qui pourraient encourager ou favoriser les échanges d'idées restent bien rares. La question qui se pose désormais est d'estimer la pertinence des initiatives prises dans cette perspective.

5 - Le capital immatériel de l'entreprise

Cette question consistait à savoir si les entreprises avaient ou non conscience de la valorisation de leurs actifs immatériels et de l'importance croissante de ce facteur dans la création de valeur. Une question portait d'abord sur l'évaluation du capital immatériel, puis deux autres questions sur deux aspects de sa valorisation via les réseaux. Quasiment la moitié (48%) des entreprises ayant répondu au questionnaire affirment avoir «fait en sorte d'évaluer» leur valeur immatérielle. **Plus d'une entreprise sur deux n'a pas conscience de la valeur immatérielle de ses actifs.**

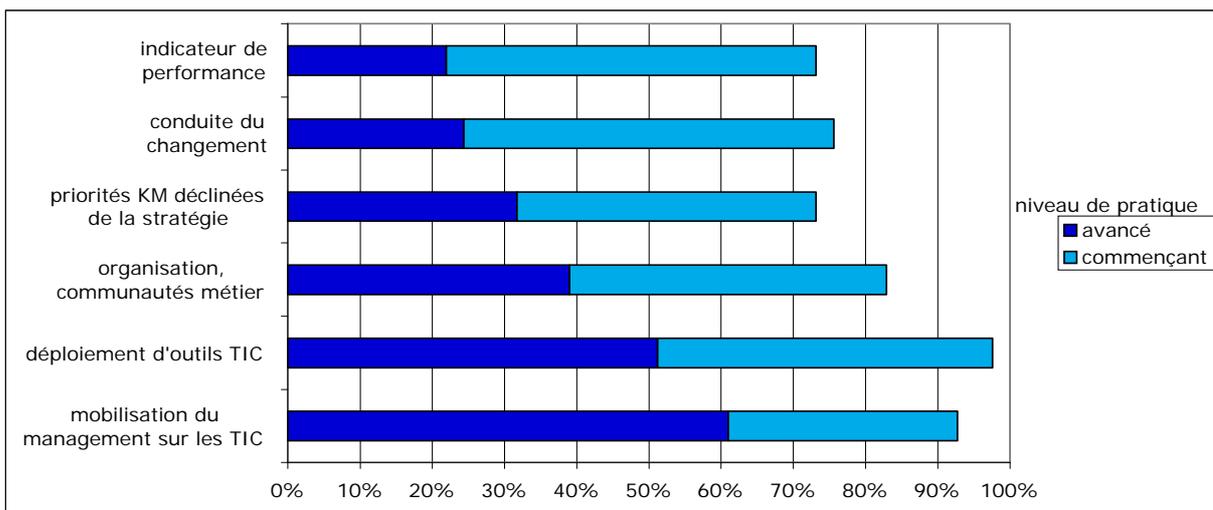
Un résultat déjà positif, trop ? Il n'est pas sûr que les personnes interrogées aient compris notre question qui restait trop générale. La "valeur immatérielle" a pris récemment un sens impliquant l'estimation des brevets, des marques, des licences, de la valeur des sites Internet (Par exemple 55% des répondants indiquent avoir fait estimé la valeur de leur site internet, mais de quelle valeur parlent-ils ?).



Ensuite, ce résultat tient sans doute au fait que les entreprises qui ont répondu étaient les plus à l'aise avec ce sujet. Une conclusion logique lorsque à la question de savoir si ces entreprises utilisaient les réseaux, (et les forums sur le Net et Usenet) pour valoriser leurs savoir-faire ou leur capital immatériel : les deux tiers des entreprises interrogées répondent positivement, avec 74% pour la valorisation des savoir-faire, 67% pour celle du capital immatériel et 79% pour l'une ou l'autre des valorisations. Un peu plus d'un tiers (36%) combinent les deux types d'actions. Un tout petit nombre (5%) se contentent de l'évaluation alors que presque la moitié (42%) s'engagent dans des actions de valorisation, mais sans avoir fait l'évaluation. Environ un sixième (17%) n'ont engagé aucune action liée à leur capital immatériel.

6 - La pratique de la e-fertilisation

De l'idée à l'action. La question portant sur l'utilisation des réseaux en matière de e-fertilisation demandait de situer le niveau de pratique actuel selon une graduation allant de "sans action" à "maîtrisé" en passant par "initiatives", "actif" et "développé". Pour présenter les réponses, nous avons regroupé d'un côté les niveaux "initiatives" et "actif" et d'un autre "développé" et "maîtrisé" pour classer les réponses selon une grille à deux niveaux seulement : "commençant" et "avancé".

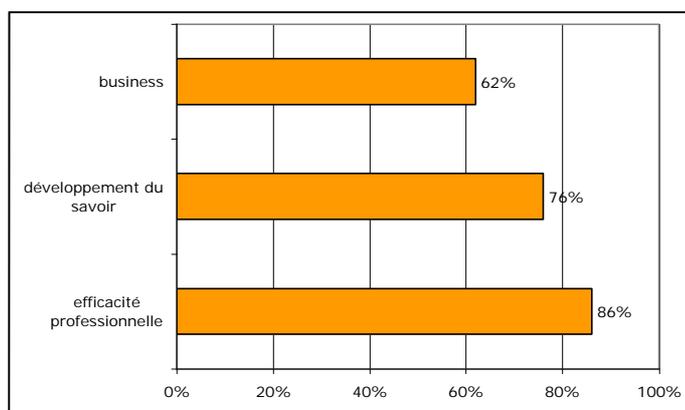


On s'aperçoit vite que le déploiement ou la mobilisation du management autour des dispositifs techniques (NTIC), arrivent largement en tête des pratiques, au niveau "avancé" comme au niveau "commençant". Moins de 20% d'entreprises déclarent n'avoir pas pris d'initiatives dans ce domaine. Les pratiques du knowledge management (KM) et les organisations de communautés de pratiques viennent en second rang suivies en troisième lieu de la mise en place d'indicateurs de performance associés à des actions de conduite du changement. En fait seulement 27% des entreprises interrogées se déclarent "sans action" au sujet du troisième rang. Un résultat plutôt positif pour notre panel compte tenu de la relative jeunesse de ces nouvelles pratiques. D'ailleurs à la question de savoir si l'entreprise considérait les échanges par les réseaux comme une dépense ou comme un investissement, plus des 4/5 (83%) des répondants les considèrent comme un investissement.

7 - Les échanges par les réseaux

Pour lever les ambiguïtés soulevées par les réponses précédentes nous avons tenté de cerner les pratiques courantes de l'entreprise relativement à l'utilisation courante de ses réseaux. Nos questions cherchaient à regrouper trois grandes logiques des applications des réseaux:

- Le Développement de l'efficacité professionnelle : enrichir son réseau de contact professionnels ou lancer des projets collaboratifs ;
- Le Développement des accès aux savoirs : échanger des idées et des savoirs ou créer des communautés de pratiques avec des partenaires intéressés ;
- Le Développement des accès au « business » : tenter de cibler des prospects.

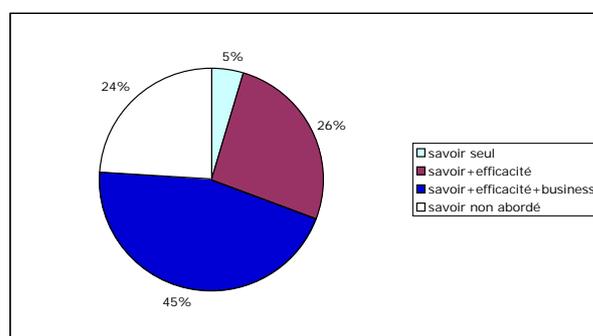


On peut constater que l'utilisation des réseaux pour développer l'efficacité professionnelle apparaît nettement en tête des utilisations envisagées devant l'accès aux savoirs et l'accès aux réseaux de « business ».

Regardons maintenant comment les entreprises du panel combinent ces trois logiques d'activité, en les prenant l'une après l'autre.

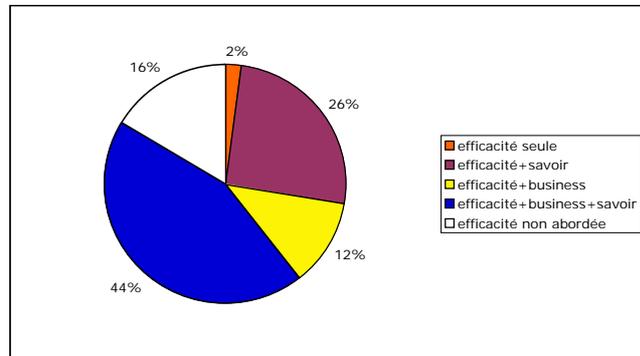
Développement du savoir

Pour presque les trois-quarts des entreprises du panel, le développement du savoir via les réseaux est associé au développement de l'efficacité professionnelle.



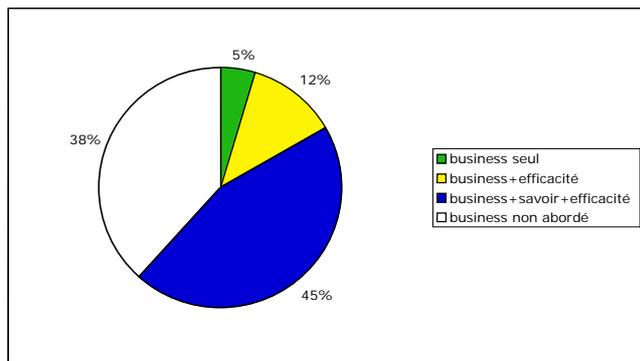
Efficacité professionnelle

L'utilisation des réseaux pour développer l'efficacité professionnelle est généralement associée à l'une des deux autres logiques ou aux deux simultanément.



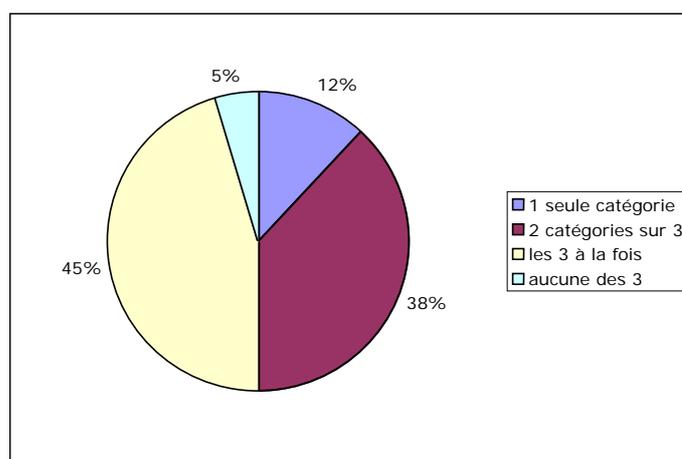
Business

L'accès au business est généralement associé au développement de l'efficacité professionnelle. Cependant, c'est la logique d'activité qui est la plus souvent délaissée, car elle n'est pas abordée par 38% des entreprises du panel.



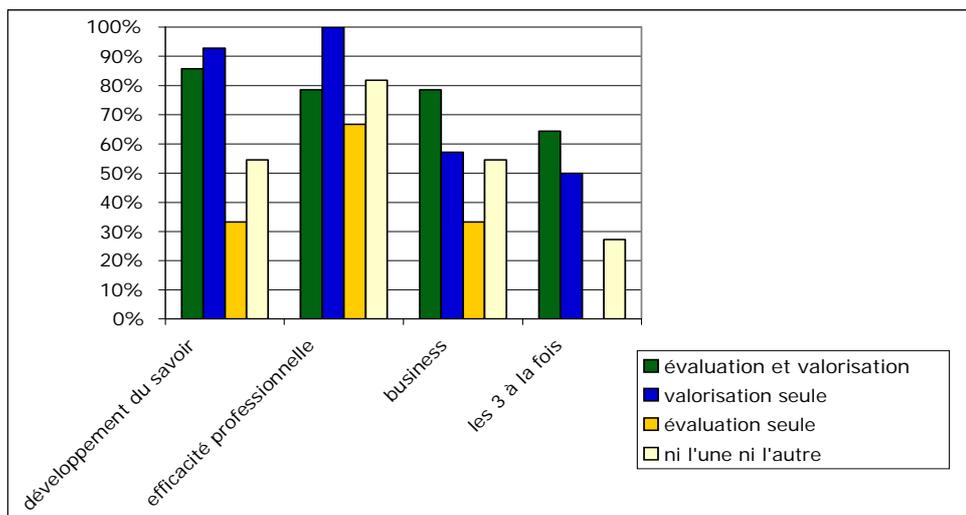
Nombre de catégories abordées par les entreprises du panel

Point positif, presque la moitié (45%) des entreprises du panel pratiquent les trois types d'utilisations, un peu plus du tiers (38%) au moins deux, la combinaison la plus fréquente étant la capitalisation des connaissances alliée à l'efficacité professionnelle alors que seulement 5% n'en pratiquent aucune.



8 - Quelle est le lien entre l'intensité des connaissances (valeur immatérielle) et la valorisation de ce capital immatériel grâce aux réseaux professionnels ?

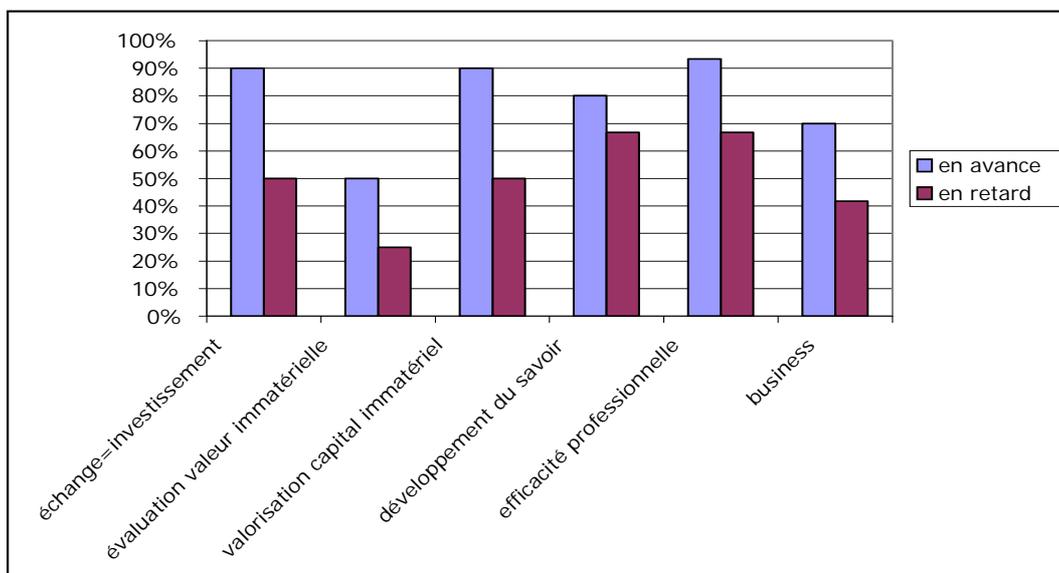
En d'autres termes, le lien existant entre une forte intensité de connaissances internes et la capacité à la faire valoir à l'extérieur. Nous avons croisé les réponses à la question précédente avec celles relatives à l'évaluation de la valeur immatérielle de l'entreprise (voir page 8). Le graphique ci-dessus donne, pour chaque catégorie d'attitude vis-à-vis du capital immatériel, la proportion d'entreprises qui utilisent les réseaux pour les trois types d'applications et celles surtout qui les utilisent pour faire valoir ce capital immatériel à l'extérieur.



Plus de la moitié des entreprises qui affirment pratiquer la valorisation via les réseaux utilisent ceux-ci pour développer le savoir, l'efficacité professionnelle et le business. Toutes celles qui pratiquent la valorisation sans avoir fait d'évaluation s'intéressent plutôt au développement de leur efficacité professionnelle via les réseaux. Notons aussi que parmi les entreprises qui déclarent ne faire ni évaluation ni valorisation via les réseaux, plus de la moitié indiquent utiliser ceux-ci pour chacun des trois types de valorisation, avec plus de 80% pour l'efficacité professionnelle ! Ce rapprochement des réponses met en évidence une certaine incompréhension de l'expression "utiliser les réseaux pour valoriser le capital immatériel". Lorsque la question est posée de cette manière, ces entreprises répondent par la négative ; mais elles répondent positivement lorsqu'on leur présente des types d'utilisations bien précis.

9 - Comparaison entre les pratiques et la situation dans laquelle se considère l'entreprise

Le graphique ci-dessous reprend les questions précédentes concernant l'attitude vis-à-vis du capital immatériel et l'utilisation des réseaux pour le valoriser en montrant la différence selon la manière dont les entreprises estiment leur situation vis-à-vis de l'e-fertilisation (condensée dans les deux positions : "en avance" ou "en retard").



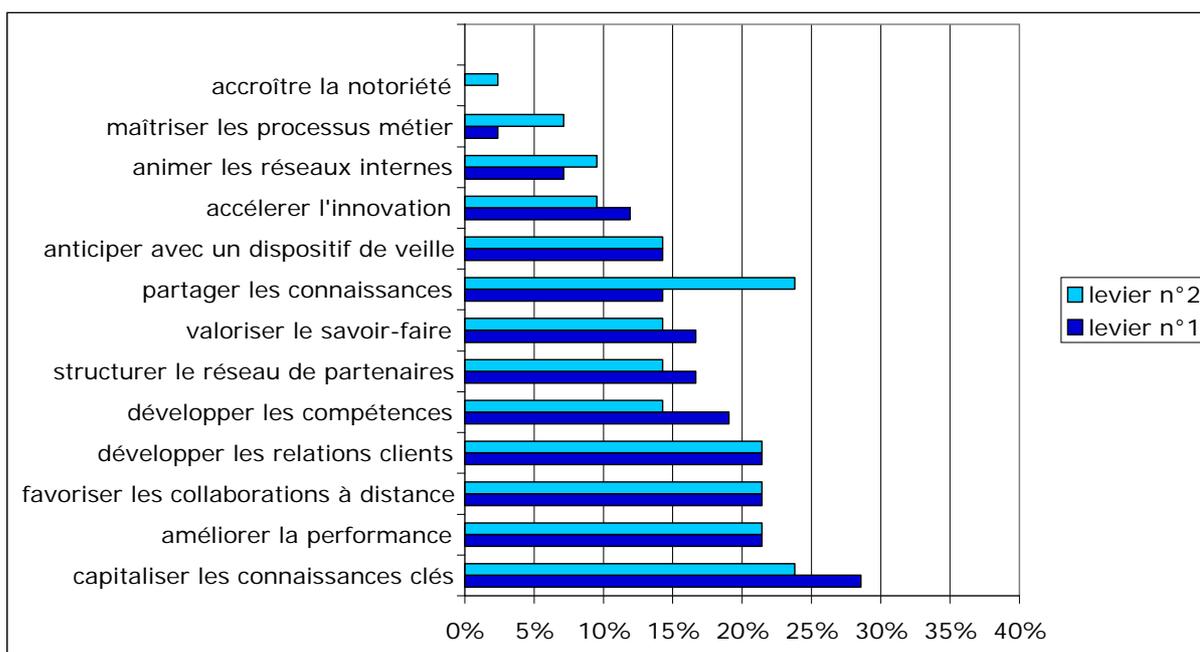
Les entreprises ont un certain mal à évaluer exactement leur situation par rapport à l'e-fertilisation. Deux points semblent causer des difficultés particulières à cet égard.

1) L'évaluation de la valeur immatérielle s'avère l'activité pour laquelle la différence entre les entreprises "en avance" et les entreprises "en retard" est la moins marquée.

2) Par contre, la moitié ou plus de la moitié de celles qui s'estiment "en retard" valorisent leur capital immatériel et utilisent les réseaux pour développer leur savoir ou leur efficacité professionnelle.

10 - Priorités stratégiques des entreprises en matière d'e-fertilisation dans les années à venir

Comme pour les tendances qui rendent la e-fertilisation importante nous avons regroupé dans la série 1 les réponses donnant le rang 1 ou le rang 2 et dans la série 2 les réponses donnant le rang 2 ou le rang 3. **Si, dans leur majorité, les entreprises considèrent bien les connaissances comme un levier majeur de leur stratégie, seules une sur dix les considèrent comme un levier pour accélérer l'innovation.** Les entreprises classent les priorités stratégiques proposées de la manière indiquée dans le graphique page suivante.



La capitalisation des connaissances s'avère un levier majeur d'action pour les entreprises à l'avenir, mais encore plutôt dans une logique cumulative que dans une logique d'intensification des échanges. En dehors de la préoccupation de la relation clients, le partage des connaissances et leurs utilisations à des fins d'innovations ne sont pas prioritaires pour les firmes plus attentives à utiliser les réseaux pour améliorer leur productivité et leurs performances commerciales. Voir tableau ci-après.

11 - Priorités de Rang un et de Rang deux

Aux questions relatives aux priorités données aux applications des réseaux en matière de e-fertilisation, la dispersion des réponses reste importante. Cela tient d'abord à une défaillance de notre questionnaire pas assez pointu et qu'il faudra corriger pour notre prochaine enquête. Pour autant, on constate d'abord le contraste de ces réponses avec celles de la page 8 où « les deux tiers des entreprises répondent à 74% utiliser les réseaux pour la valoriser leur savoir-faire ». Cela semble moins évident ici. Un effort reste à faire pour que les entreprises considèrent leur réseaux comme un levier de leur notoriété et de valorisation de leur savoir faire, voire comme un instrument de veille sur les connaissances des autres. Indépendamment des erreurs d'interprétations possibles aux questions posées, la perception - à confirmer - de l'état des lieux actuels reste que l'on n'accorde pas encore suffisamment d'attention à l'intensification des échanges autres que ceux nécessaires à l'efficacité fonctionnelle des organisations.

Premières priorités	levier n°1	levier n°2
capitaliser les connaissances clés	29%	24%
améliorer la performance	21%	21%
favoriser les collaborations à distance	21%	21%
développer les relations clients	21%	21%
développer les compétences	19%	14%
structurer le réseau de partenaires	17%	14%
valoriser le savoir-faire	17%	14%
partager les connaissances	14%	24%
anticiper avec un dispositif de veille	14%	14%
accélérer l'innovation	12%	10%
animer les réseaux internes	7%	10%
maîtriser les processus métier	2%	7%
accroître la notoriété	0%	2%

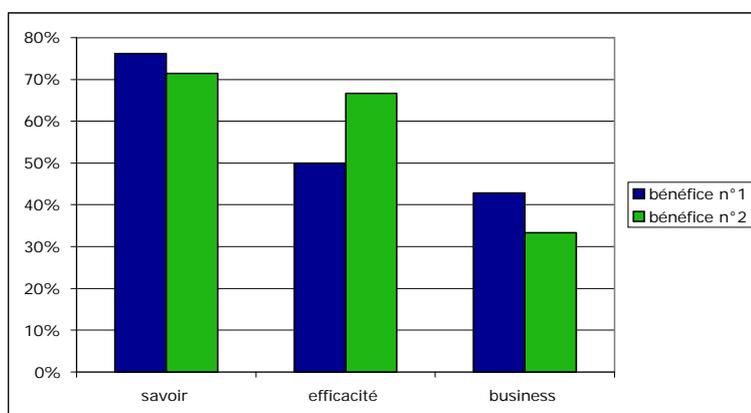
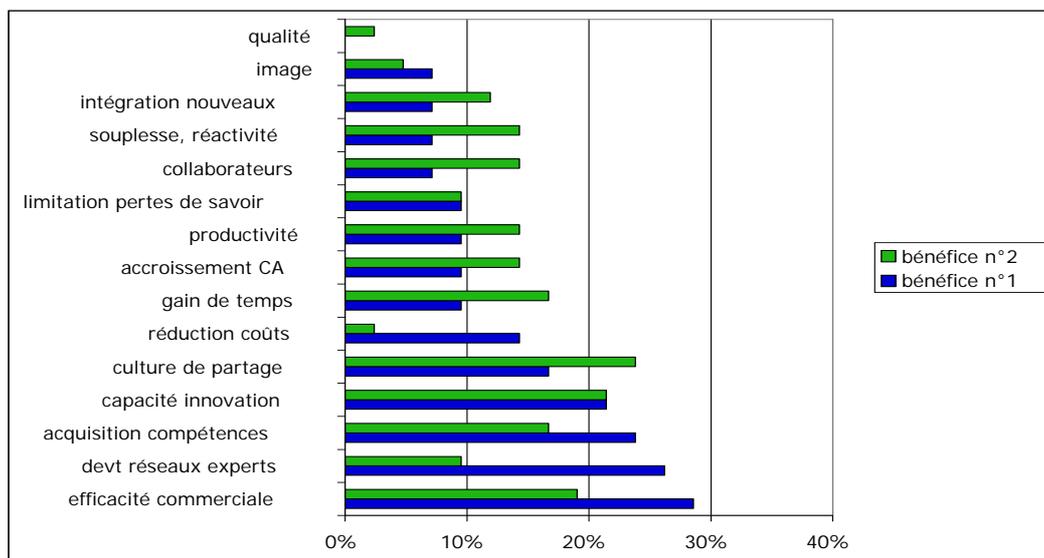
L'application du même regroupement pour les rangs attribués aux priorités les moins importantes conduit au tableau suivant :

Deuxième Choix prioritaires	dernière priorité	avant-dernière priorité
maîtriser les processus métier	21%	14%
anticiper avec un dispositif de veille	17%	14%
accélérer l'innovation	14%	17%
capitaliser connaissances	14%	12%
valoriser le savoir-faire	14%	14%
animer les réseaux internes	12%	17%
développer les compétences	12%	10%
développer les relations clients	12%	14%
partager les connaissances	12%	7%
favoriser les collaborations à distance	10%	12%
structurer le réseau de partenaires	10%	14%
améliorer la performance	2%	5%

Partager et valoriser les connaissances, envisager l'accélération de l'innovation grâce aux réseaux n'est pas encore trop à la mode. Ceci étant, le panel de nos entreprises n'est pas suffisamment significatif pour en tirer des conclusions autres que « attention gisements stratégiques encore en friche ! » Cette analyse est confirmée par le tableau ci-dessous. Les entreprises prennent conscience que les échanges de savoirs et de compétences prendront de plus en plus d'importance.

12- Les bénéfices considérés comme les plus importants de la e-fertilisation

Comme pour les tendances qui rendent la e-fertilisation importante, selon les réponses nous avons regroupées dans le rang 1 ou le rang 2 les bénéfices escomptés. Il est clair que le rôle des réseaux dans l'accès et les échanges des connaissances ou des avoirs vont prendre une importance accrue. Les entreprises classent les bénéfices proposés de la manière suivante :



On retrouve notre classement en trois catégories des bénéfices escomptés, identiques à celles utilisées pour l'utilisation des réseaux :

- Développement des accès aux savoirs : acquisition et développement de compétences accélérées, limitation des pertes de savoir par l'utilisation des communautés de métier et de réseaux d'experts, capacité d'innovation accrue, développement d'une culture de partage ;
- Développement de l'efficacité professionnelle : réduction des coûts, renforcement de la productivité, souplesse et réactivité, gain de temps, qualité accrue, motivation/fidélisation des collaborateurs, meilleure intégration des nouveaux ;
- Développement de l'accès au « business » : accroissement du CA collaborateur, efficacité commerciale et relation client, image.

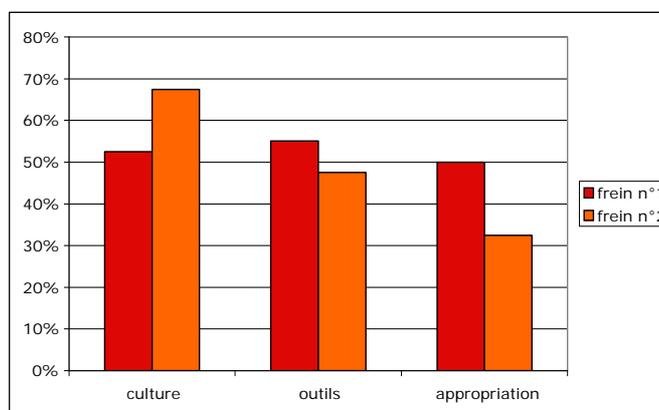
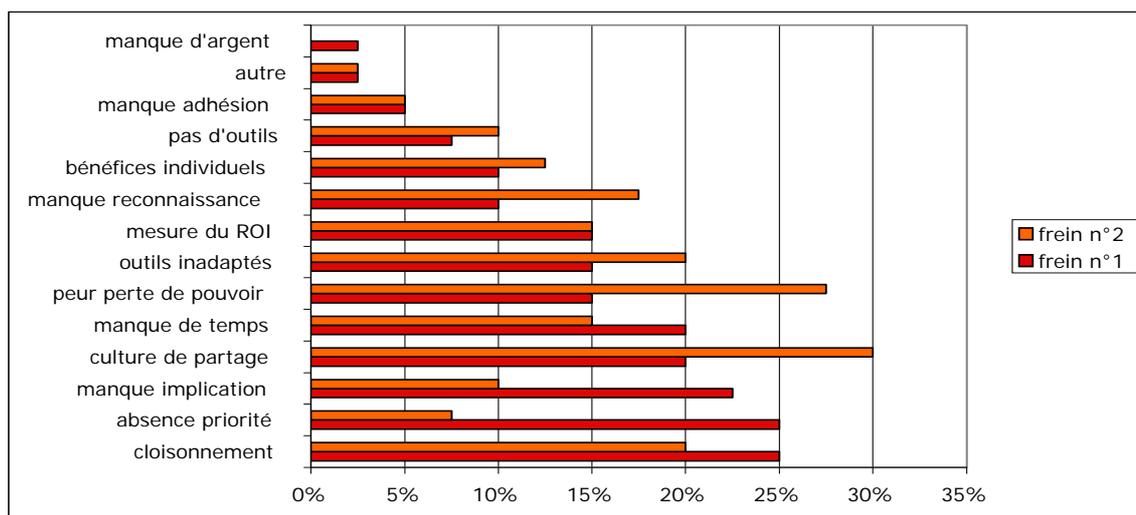
13 - Les freins majeurs au développement de l'e-fertilisation

Le manque de culture du travail collaboratif, le cloisonnement des organisations, la faible sensibilisation et motivation des acteurs sont bien les principaux freins au développement de la e-fertilisation - à l'intensification des échanges d'idées et de savoirs - devant la difficulté d'utiliser les outils. Les citations des freins proposés dans le questionnaire figurent dans le tableau ci-dessous :

Ces freins peuvent se regrouper en trois catégories de la manière suivante :

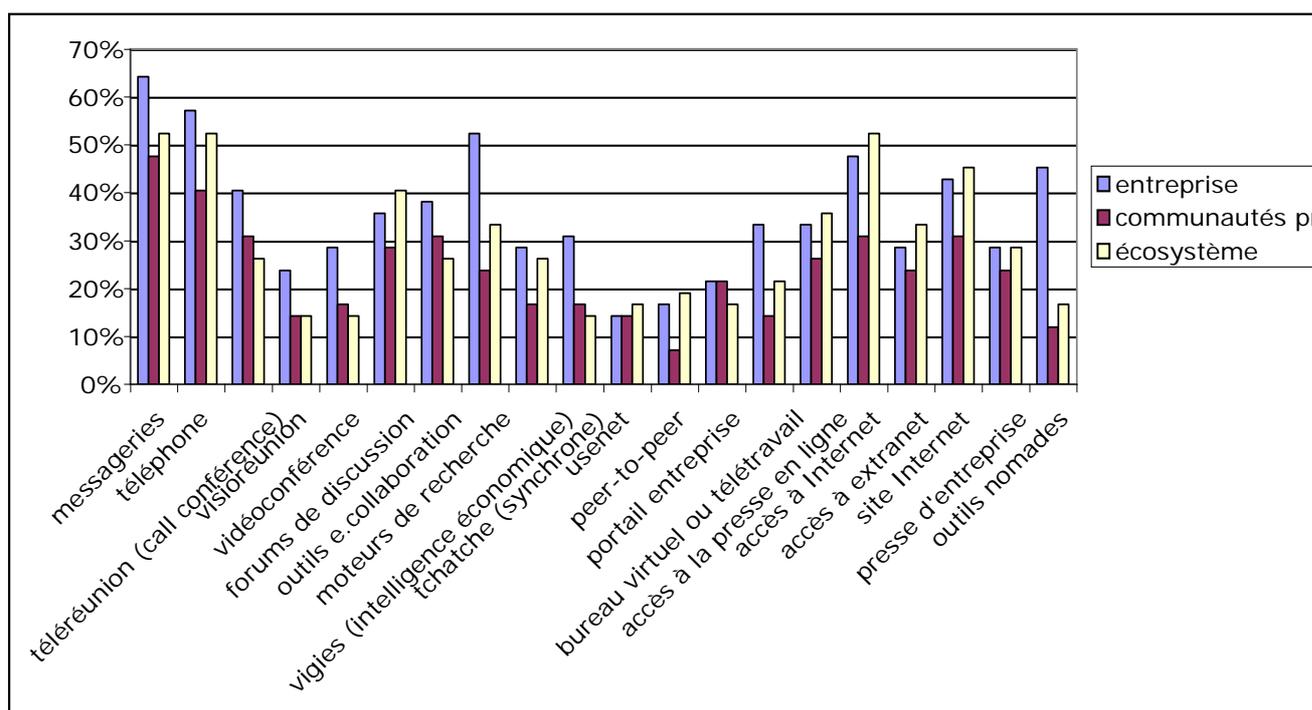
- Freins liés à la culture de l'entreprise : cloisonnement des organisations, faible culture de partage, peur de perte de pouvoir, manque de reconnaissance des contributeurs ;
- Freins liés aux difficultés d'utilisation des outils (matériels ou conceptuels) : difficulté à mesurer le ROI, outils inadaptés, absence d'outils, manque de temps, manque d'argent ;
- Freins liés au manque de motivation et de sensibilisation des personnels et de l'encadrement : manque d'implication/soutien des dirigeants, absence de priorité et d'objectifs clairs sur la e-fertilisation, manque adhésion des opérationnels, difficulté à percevoir les bénéfices individuels.

Il existe peu de différences entre les trois types de freins pour le jugement comme frein numéro un : ils sont cités tous les trois par la moitié des entreprises et il y a à peine 5% d'écart entre le plus fort (les outils) et le plus faible (l'appropriation). Par contre l'ordre pour le numéro 2 paraît incontestable : d'abord la culture, puis les outils et enfin l'appropriation.



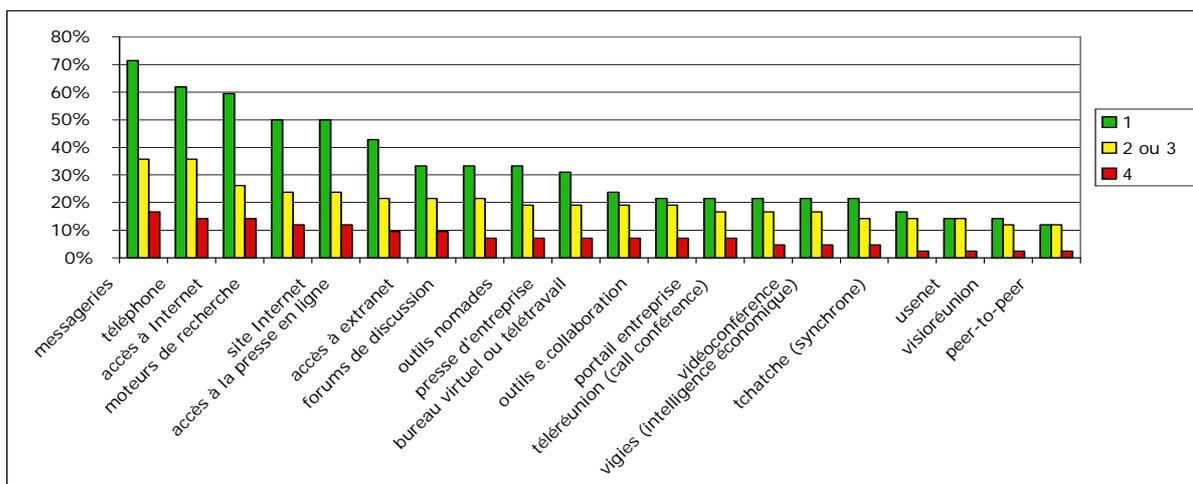
14 - Ouverture de l'entreprise vers les «autres» et vecteurs préférés

Nous avons demandé au panel de nous indiquer en face de chaque moyen de communication l'ouverture plus ou moins grande du réseau de l'entreprise vers les « autres ». Elle privilégie l'intranet, elle est ouverte aux communautés professionnelles avec son extranet et enfin à son écosystème (c'est à dire surveillance générale des évènements par des outils de l'intelligence économique) sur internet. Quatre vecteurs d'échanges électroniques sont privilégiés par plus des trois-quarts des entreprises : les messageries, le téléphone, l'accès à Internet et les moteurs de recherche. Nous avons organisé les réponses pour mettre en évidence les vecteurs spécifiques à l'entreprise



15 - La liberté d'utilisation des outils

Disposer de moyens de communication est une chose, faire en sorte que ces outils soient à la disposition du plus grand nombre en est une autre. Nous avons étudié les degrés de liberté d'utilisation des vecteurs de e-fertilisation. Le faible nombre de répondants fait que les résultats ne sont pas significatifs. Il y a en effet de très petites entreprises dans notre panel. D'une façon générale, les utilisateurs disposent des outils en toutes libertés. En regroupant les degrés 2 et 3 (conditions sur autorisation avec des ouvertures plus ou moins étendues) les restrictions restent rares.



Cinq outils sont librement disponibles à tous dans la moitié ou plus des entreprises : les messengeries (71% des entreprises), le téléphone (62%), l'accès à Internet (60%), les moteurs de recherche et le site Internet (50% chacun). Pourtant dans 38% des entreprises du panel le téléphone n'est pas libre d'accès ce qui conduit à s'interroger sur leurs capacités de favoriser le travail en réseau et la e-fertilisation. Nous aussi avons étudié comment sont utilisés les outils synchrones ou asynchrones. Ils peuvent être répartis en trois grandes catégories : synchrones (téléphone, télé Réunion (call conférence), visioréunion, vidéoconférence, tchatte) puis asynchrones (messengeries, moteurs de recherche, vigies (intelligence économique), usenet, portail entreprise, accès à la presse en ligne, accès à Internet, accès à extranet, site Internet, presse d'entreprise) enfin les vecteurs neutres (synchrones ou asynchrones selon l'usage) : forums de discussion, outils e-collaboration, bureau virtuel ou télétravail, outils nomades. Les outils asynchrones tendent à être préférés. Ils sont plus diversifiés et bénéficient de plus d'ouverture et de liberté que les autres. Les outils synchrones posent en général des problèmes de coût, car ils sont généralement facturés à la durée.

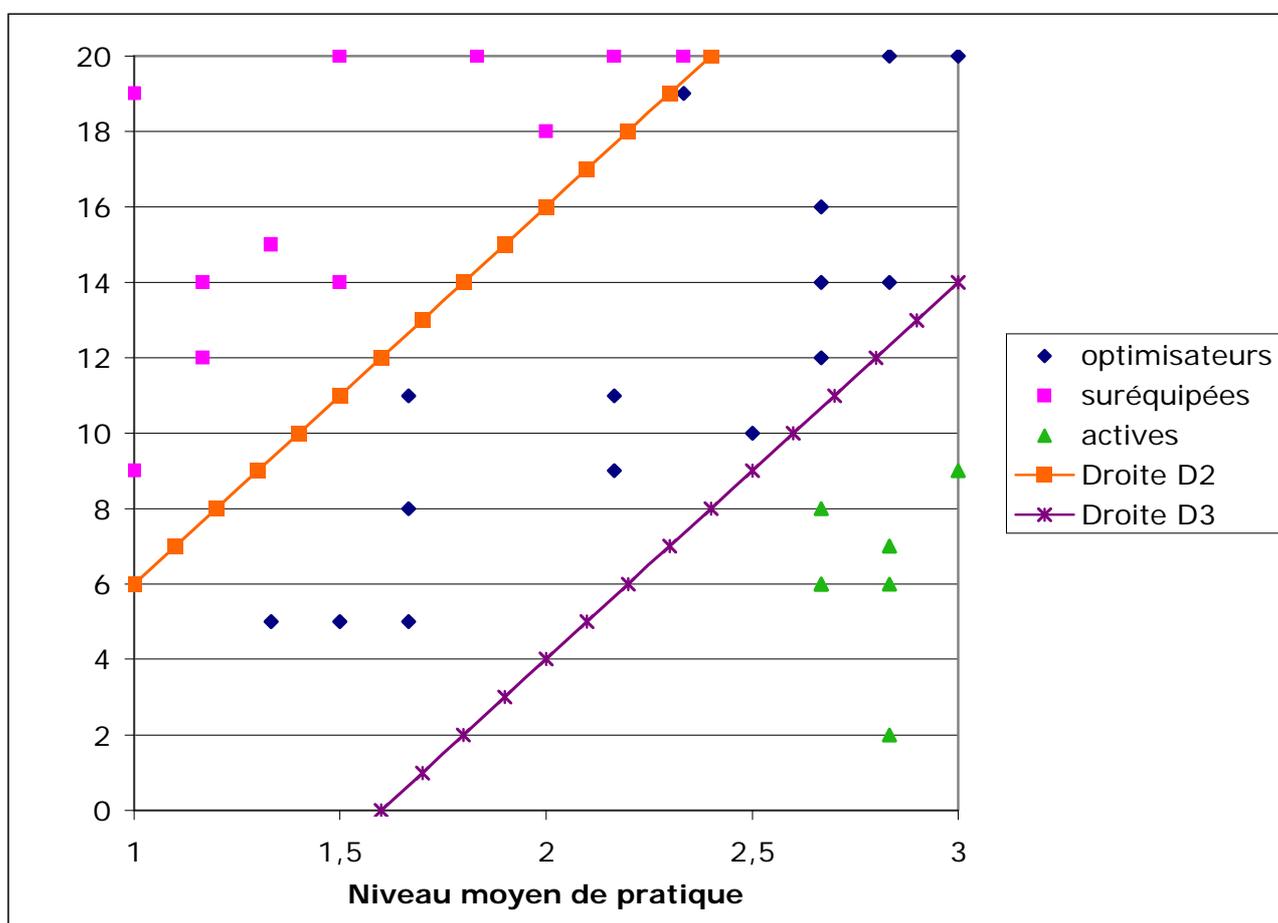
16- La relation entre le niveau moyen de pratique de l'e-fertilisation et le nombre d'outils utilisés

Existe-t-il une relation entre le nombre de vecteurs d'e-fertilisation utilisés et le niveau moyen de pratique en matière d'e-fertilisation (pour les six types d'actions abordées dans la Question 10) ? Les entreprises interrogées ont été placées dans le graphique ci-dessus avec leur niveau moyen de pratique en abscisse et le nombre de vecteurs utilisés en ordonnées. Trois types d'entreprises se distinguent :

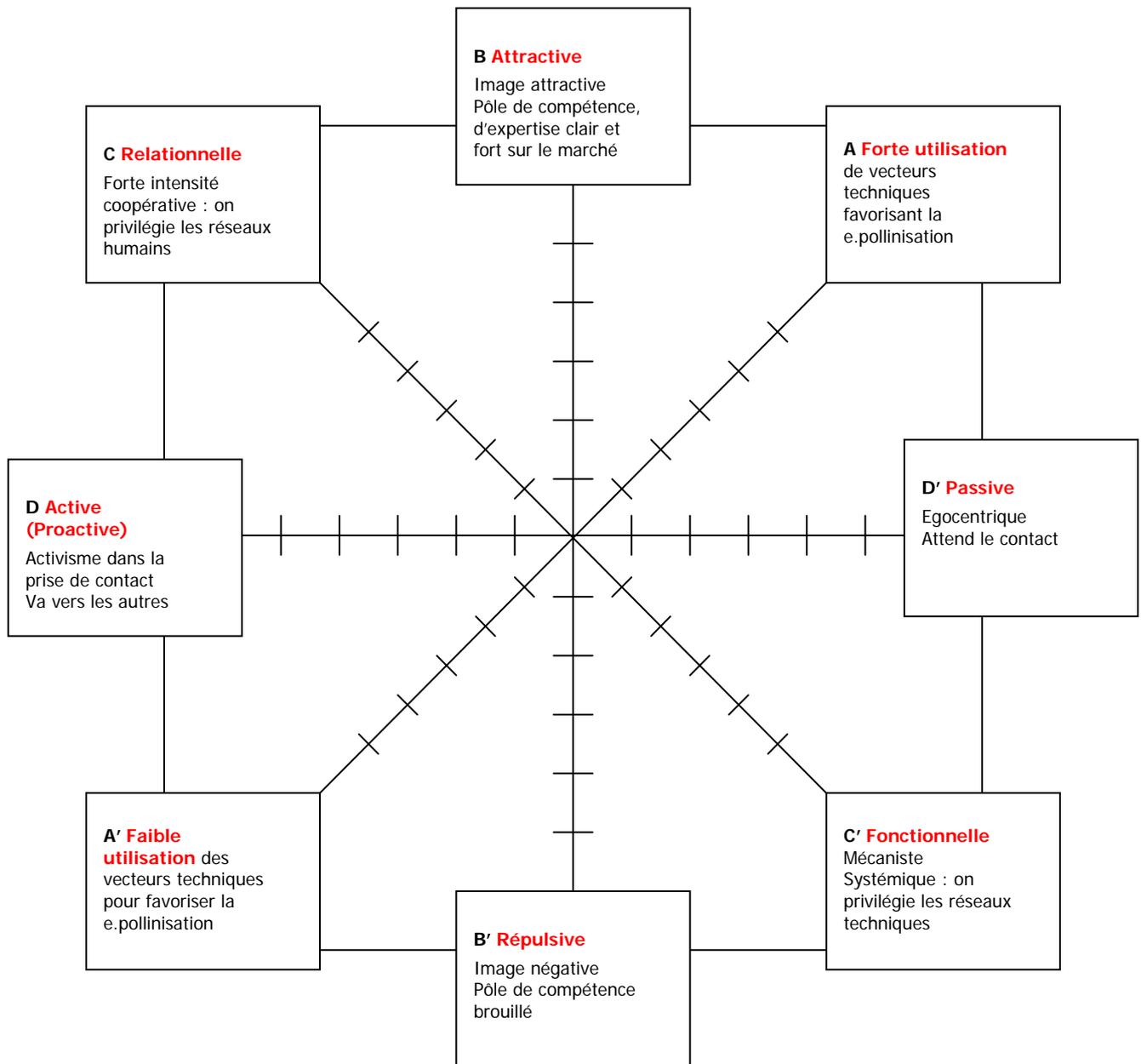
1) Les "optimisateurs" (41% en bleu) se regroupent entre les droites D2 et D3, parallèles à la diagonale qui rejoint les extrêmes et qui correspond à une augmentation du nombre d'outils utilisés proportionnelle au niveau de pratique : 0,1 point supplémentaire de niveau de pratique équivaut à 1 outil de plus. Ce sont des entreprises qui ont su adapter la diversité de leurs outils à leur pratique plus ou moins importante de la e-fertilisation.

2) Les "suréquipées", mais faiblement utilisatrices (41% en rose), utilisent tous ou presque tous les outils, avec un niveau de pratique relativement inférieur à la quantité d'outils utilisés. Leur gamme d'outils paraît surdimensionnée par rapport à leur pratique effective de e-fertilisation.

3) Les "actives" relativement moins nombreuses (19% en vert) utilisent peu d'outils bien que ces entreprises aient un niveau de pratique très élevé. Elles sont très actives en e-fertilisation sans utiliser une large gamme d'outils. Ce qui tendrait à démontrer qu'une bonne attitude vis à vis des échanges de connaissances et d'idées est tout aussi important que l'utilisation des bons outils de communication.



17 – Conflits et cohérence entre les politiques technologiques et les pratiques



Selon les axes ci-dessus l'entreprise interrogée devait **noter sa position perçue** selon une grille qui irait de 1 à 5 (le zéro étant le point central) pour tous les segments A- B - C- D et A' B' C' D' . Il s'agit de révéler les contradictions ou les incohérences entre les facteurs susceptibles de favoriser la e-fertilisation. On peut, par exemple disposer d'une forte infrastructure réseaux, en faire un usage intranet classique sans pour autant en tirer parti afin de favoriser les échanges avec différentes communautés, ni être suffisamment attractif dans son pôle de compétence spécifique (qui est peut insuffisant ou brouillé) pour inciter à l'échange.

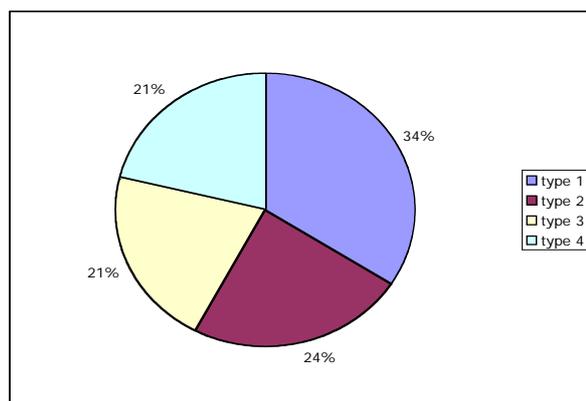
18 - Positionnement de l'entreprise

Pour clarifier la présentation de la manière dont les entreprises se positionnent sur la grille, les notes maximales (10/10) ont été attribuées aux caractères les plus favorables à la e-fertilisation : forte utilisation des vecteurs techniques associée au choix de favoriser les réseaux humains, image attractive, forte intensité coopérative et caractère proactif. Les notes que les entreprises se sont attribuées sont placées sur un « radar » à 4 dimensions et le quadrilatère obtenu permet de les classer.

Quatre types principaux se dégagent :

- Type 1, les entreprises « idéales » : toutes les valeurs sont comprises entre 8 et 10 ;
- Type 2, les entreprises « sur le chemin » : les valeurs sont comprises entre 5 et 8 ;
- Type 3, les entreprises présentant une faiblesse : elles estiment qu'une de leur dimension est inférieure à la moyenne, alors que les 3 autres sont supérieures ;
- Type 4, les entreprises présentant deux faiblesses : elles estiment que deux de leurs dimensions sont inférieures à la moyenne, alors que les 2 autres sont supérieures.

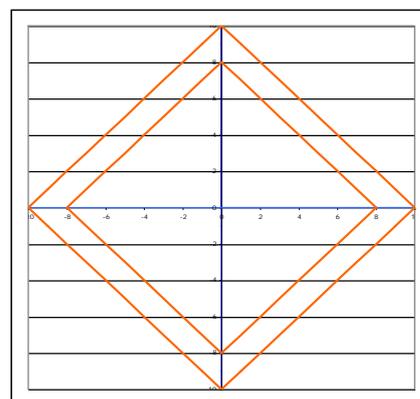
Les entreprises de type 1 représentent environ le tiers de l'échantillon, celles des trois autres types entre 20 et 25% chacun.



Type 1 : Les entreprises « idéales »

C'est le profil « idéal » de l'entreprise forte utilisatrice de vecteurs techniques favorisant la e-fertilisation, ayant une image attractive, une forte intensité relationnelle ou coopérative et proactive. Le « radar » a la forme d'un losange compris entre les deux losanges orangés.

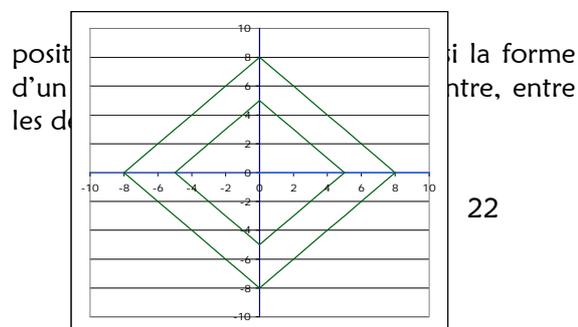
C'est une entreprise qui fait en sorte que sa valeur immatérielle soit bien valorisée en mettant en évidence ses savoir-faire en utilisant les réseaux autrement que pour assurer des échanges fonctionnels et systémiques (coopération du type gains de productivité à plusieurs). Elle s'appuie sur ses hommes en faisant en sorte de créer des événements qui lui valent l'intérêt de sa communauté de métier.



Nous en trouvons un tiers qui, selon leurs déclarations ont trouvé un bon équilibre entre ces facteurs.

Type 2 : Les entreprises « sur le chemin »

Ces entreprises ne sont pas aussi « idéales » que celles du type 1, mais se notent au-dessus de la moyenne dans les quatre dimensions du

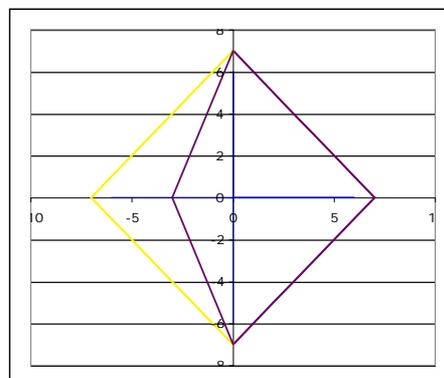


posit
d'un
les d

si la forme
entre, entre

Type 3 : Les entreprises présentant une faiblesse

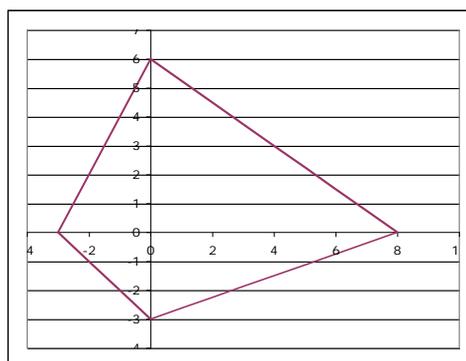
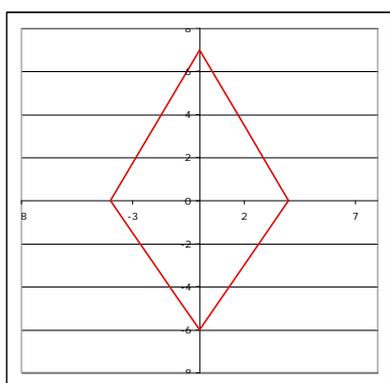
Le « radar » a la forme d'un diamant, dont le haut correspond à la dimension la moins bonne comme sur le quadrilatère violet de la figure. Dans les entreprises de ce type, les dimensions inférieures à la moyenne sont l'utilisation des vecteurs techniques pour 37%, l'intensité relationnelle et coopérative pour 37% et le caractère proactif pour 26%. Il est remarquable qu'aucune des entreprises de ce type n'ait une faiblesse dans la dimension correspondant à son image et la reconnaissance de son expertise sur le marché.



Parmi les entreprises de ce type, 37% sont bonnes dans cette dimension, ainsi que pour l'intensité coopérative et l'activisme vis-à-vis des autres. Néanmoins, elles s'apercevront que l'utilisation des vecteurs techniques devra nécessairement être améliorée ensuite pour rayonner. Une même proportion (37%) d'entreprises de ce type privilégient les réseaux techniques au détriment des réseaux humains. Les 26% qui ont tendance à attendre le contact apprendront par la suite qu'elles ont tout intérêt à aller un peu plus vers les autres.

Type 4 : Les entreprises présentant deux faiblesses

Le « radar » a soit la forme d'un losange aplati, dont les pointes correspondent aux dimensions les meilleures (quadrilatère rouge de la figure de gauche ci-dessous), soit la forme d'un trapèze dont les grands côtés correspondent aux deux dimensions les meilleures (quadrilatère prune de la figure de droite ci-dessous).



Dans les entreprises de ce type, 75% s'estiment inférieures à la moyenne pour l'intensité relationnelle et coopérative et 50% pour l'utilisation des vecteurs techniques, avec des combinaisons variées entre ces deux dimensions.

19 - Que valent ces auto-évaluations des entreprises ?

Afin de comparer d'une part la position que les entreprises s'attribuent dans la question 18 et d'autre part leurs réponses aux questions précédentes, nous avons essayé d'élaborer des indicateurs pour chacun des axes, à partir du reste du questionnaire.

Les axes AA' (utilisation des vecteurs techniques) et DD' (attitude vis-à-vis des contacts) sont relativement bien représentés par les ensembles de questions ci-dessous.

AXE AA' : utilisation des vecteurs techniques (faible ou forte) (total sur 10)

Q9	les échanges par les réseaux sont considérés comme un investissement
Q10/1>2	au moins actif pour mobiliser le management sur les TIC
Q10/2>2	au moins actif pour décliner le KM dans les priorités de la stratégie
Q10/3>2	au moins actif pour déployer des outils TIC
Q11	utilisation des réseaux et forums sur le Net pour valoriser les savoir-faire
Q12	utilisation d'Internet pour valoriser le capital immatériel de l'entreprise
Q14/2	améliorer la performance en exploitant les expériences
Q16/4	l'inadaptation des outils n'est pas un frein
Q16/5	l'absence d'outils n'est pas un frein
Q18	au moins 4 des 5 principaux vecteurs sont utilisés

AXE DD' : attitude d'activité ou de passivité vis-à-vis des contacts (total sur 10)

Q10/4>2	au moins actif pour mettre en place des communautés métier
Q13/2	utilisation des réseaux pour tenter de cibler des prospects
Q13/5	utilisation des réseaux pour lancer des projets collaboratifs
Q14/8	animer les réseaux internes parmi les priorités
Q14/9	développer les relations clients parmi les priorités
Q14/10	structurer et dynamiser le réseau de partenaires parmi les priorités
Q15/8	souplesse et réactivité parmi les bénéfices attendus
Q16/7	le cloisonnement des organisations n'est pas un frein
Q16/8	le manque d'adhésion des opérationnels n'est pas un frein
Q18	la liberté moyenne d'utilisation des outils est comprise entre 1 et 1,5

La comparaison entre l'auto-évaluation des entreprises et l'indicateur correspondant montre qu'il existe une assez bonne vision de leur situation par les entreprises, même si 62% surestiment l'intensité de leur utilisation des vecteurs techniques et que 84% surestiment leur proactivité vis-à-vis des contacts (selon les indicateurs élaborés).

En revanche, l'interprétation des axes BB' (image de compétence et d'expertise) et CC' (type de réseau privilégié) reste plus difficile. Les questions ne sont pas suffisamment pertinentes pour que la comparaison soit significative. Nous reviendrons sur ce point dans la prochaine version du questionnaire déjà en cours de préparation.

20 - Vision de l'évolution de la e-fertilisation

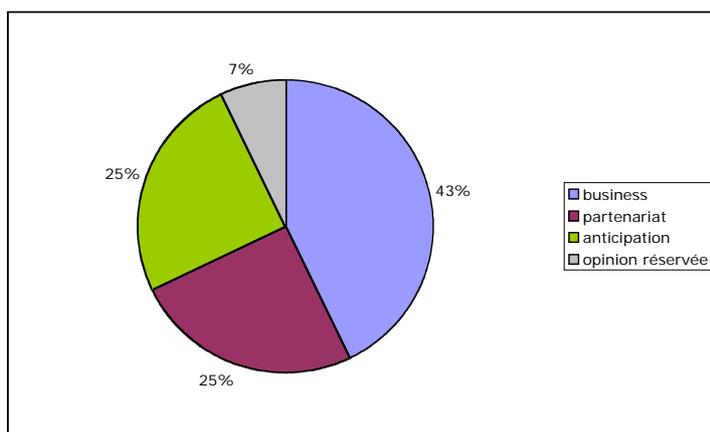
Les entreprises étaient invitées à répondre sous forme libre à la question : « Vision de l'évolution de la e-fertilisation : les communautés de pratiques et les réseaux d'experts sont-ils des enjeux pour votre entreprise ? Pourquoi ? ». Près des 2/3 (64%) des entreprises de l'échantillon ont répondu à cette question. Les réponses se classent dans quatre catégories principales :

1) forte orientation vers le business (43%)

Pour ces entreprises la e-fertilisation est déjà au cœur de leur activité, “ce sont mes clients potentiels”, “c'est le fondement de notre business plan” ou elle est déjà concrétisée dans les logiciels libres, elle sert à se rapprocher de leurs clients ou à réduire les coûts.

2) priorité au partenariat (25%)

Ces entreprises insistent sur la nécessité d'établir des partenariats ou de renforcer les partenariats existants. Elles mentionnent notamment que « le développement de telles communautés est un levier puissant à l'innovation et à la conduite du changement » et que le processus doit “aller jusqu'à une aide à l'épanouissement des membres du réseau”. Une autre souligne que les entreprises françaises doivent améliorer leur aptitude à innover en interaction avec des partenaires extérieurs et en phase avec le marché.



3) anticipation (25%)

Ces entreprises soulignent l'importance de la e-fertilisation dans l'avenir, comme facteur d'anticipation : “ les communautés de pratiques et les experts développent les capacités d'adaptation ” et permettent d'appuyer des dirigeants devant les mutations qu'ils rencontrent.” La e-fertilisation va participer notamment à l'évolution des organisations, “dans l'entreprise en réseau nous passons d'une logique des fonctions à une logique de la relation”. Une autre entreprise note de plus qu'elle permettra de “valoriser et conserver des savoir-faire dont personne ne peut prévoir, à terme, quelle sera l'efficacité vraie dans le futur”.

4) opinion réservée ou désaccord (7%)

Une très faible proportion d'entreprises exprime une opinion réservée ou même négative. Par exemple, une entreprise d'intermédiation estime que les communautés de pratiques et les réseaux d'experts sont un enjeu, « mais pour peu de temps car ils ne sont efficaces que pratiqués par une minorité experte ». Une grande entreprise de tourisme ne pense pas que cette forme d'e-fertilisation soit un enjeu, car il y a un «problème de maturité dans ce domaine, culture de terrain, plus que de l'organisation.

21 - Conclusion

Au terme de l'analyse des résultats de cette enquête, nous avons déjà des éléments pour établir une première base de réflexion sur le développement de la e-fertilisation.

Même si le panel (42 entreprises volontaires) s'avère trop faible pour établir des conclusions d'ordre quantitatif, nous avons déjà pu identifier les facteurs qui agissent sur la e-fertilisation. En premier l'élargissement de la sphère d'action et d'influence de l'entreprise grâce aux réseaux. En second nous trouvons l'influence des contextes techniques et concurrentiels qui agissent puissamment sur les comportements des entreprises. En ce qui concerne les freins majeurs — culture et motivation arrivent en tête — suivi du manque d'outils librement disponibles dans plus de la moitié des entreprises. Il faut néanmoins noter que la grande majorité des entreprises du panel se déclare sensibilisées au sujet et prêtes à l'aborder de front. On garde le sentiment que si la sensibilité à ces problématiques fonctionne assez vite la mise en pratique s'avère moins évidente dans la vie de l'entreprise au jour le jour.

Quelques points négatifs méritent d'être signalés. D'abord, l'impulsion innovante relève encore trop souvent de la direction générale et l'innovation d'origine strictement interne reste moindre que celle d'origine externe. Ce qui démontre l'importance que prend le phénomène de « pollinisation » en cours venu des migrations des expériences et des idées entre entreprises via les réseaux surtout de type extranet.

Ensuite, plus d'une entreprise sur deux n'a pas conscience de la valeur immatérielle de ses actifs et il existe une certaine incompréhension de l'expression "utiliser les réseaux pour valoriser son capital immatériel". La capitalisation des connaissances s'avère un levier majeur d'action pour les entreprises à l'avenir, *mais encore plutôt dans une logique cumulative que dans une logique d'intensification des échanges.*

Enfin, il semble que les entreprises aient un certain mal à évaluer leur situation par rapport à l'e-fertilisation. Si la e-fertilisation peut se définir comme une politique consistant à favoriser les échanges d'idées et d'expériences dans le but de faciliter la « création de valeur ajoutée conjuguée » (ou cross fertilisation) à moindre coût nous, sommes encore loin de cela.

Néanmoins, quelques bonnes pratiques ont déjà pu être identifiées. Ainsi les réseaux ont pris une importance accrue dans l'accès aux connaissances, aux savoirs et dans leurs échanges. Les 4/5 des entreprises considèrent les échanges via les réseaux comme un investissement et les 2/3 les utilisent pour valoriser leurs savoir-faire ou leur capital immatériel. Ces quelques remarques montrent qu'un grand nombre d'entreprises du panel ont déjà pris une bonne direction. La montée en puissance des forums de types « Blogs » et Wiki – véritables espaces de libertés comparés aux échanges intranets plutôt formalistes et encore peu connus des entreprises - pourraient d'ici peu nous réserver d'agréables surprises. Ces espaces de discussions ouverts au plus grand nombre mobilisent des chercheurs ou des individus passionnés *plutôt par la biais d'une thématique que par la reconnaissance des « frontières de l'entreprise ».* *Ce qui devient cohérent avec la question de savoir si l'entreprise se préoccupe de se constituer et d'animer sur internet un pôle attractif d'échanges de savoirs pour renforcer sa « capitalisation immatérielle ».*

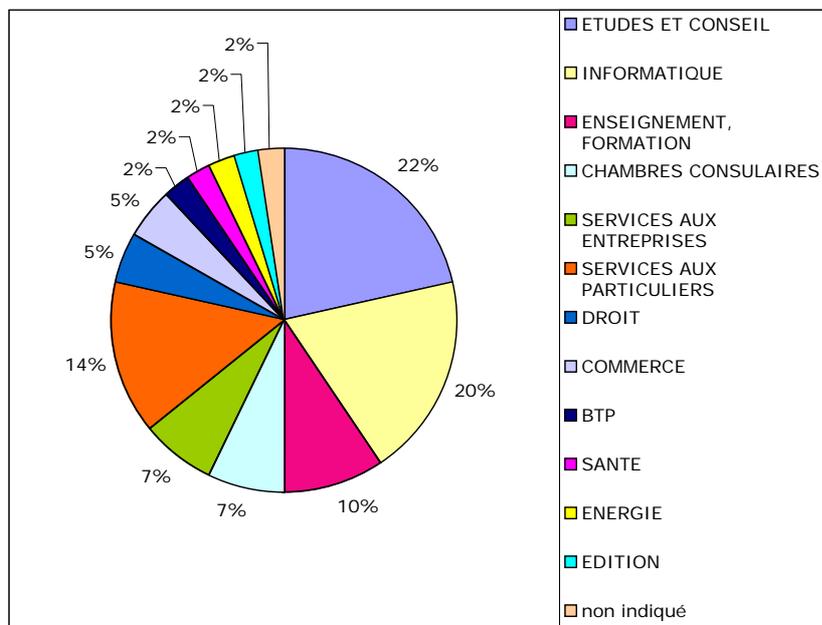
Au final, nous considérons les résultats de cette première enquête comme un outil de sensibilisation plutôt qu'un outil d'analyse. Ils pourraient être utilement confortés par une enquête ultérieure portant sur plusieurs centaines d'entreprises qui donnerait des chiffres statistiquement significatifs. C'est ce que nous allons essayer de réaliser prochainement.

ANNEXE 1 : Taille et secteur d'activités des entreprises du panel

Au total, 42 entreprises ont répondu au questionnaire.

Secteur d'activité

Les entreprises qui indiquent leur domaine d'activité se situent uniquement dans le secteur des services,



Taille

Toutes les tailles d'entreprises sont représentées, de 1 à 320000 salariés.

