

## Un levier sous-exploité Performance et intelligence collective

**La performance des entreprises dans une société de l'information est de savoir mobiliser l'intelligence collective et les connaissances de ses parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients...). S'il faut, et s'il faudra toujours, savoir produire et vendre, ce n'est plus aujourd'hui un facteur suffisamment différenciateur dans la compétition internationale. Hier, l'entreprise était industrielle et commerciale. Demain, il faudra qu'elle soit de plus en plus une entreprise intelligente.**

**L'**entreprise intelligente repose principalement sur l'intelligence collective (IC) et le knowledge management (KM) qui ne peuvent exister et fonctionner efficacement sans les technologies de l'information.



Par Olivier Zara,  
dirigeant fondateur  
d'Axiopole<sup>1</sup>

### 74 L'intelligence collective dans les entreprises

Dans la plupart des entreprises, l'intelligence collective se matérialise au quotidien par des coopérations intellectuelles que l'on observe en particulier dans les temps de réflexion collective. Elle est souvent faible pour des raisons de cultures, d'habitudes managériales et de technologies déficientes. Dans une entreprise intelligente, il est important de distinguer réflexion collective et communication collective :

> **La communication** permet d'échanger des informations sans qu'il y ait forcément des coopérations intellectuelles.

> **La réflexion** implique des coopérations intellectuelles qui permettent de créer l'information, de lui donner du sens et d'intégrer sur l'information existante pour la transformer en une nouvelle information.

Cette distinction est importante : on pense souvent coopérer alors qu'on ne fait que communiquer. Emettre ou recevoir une information est une activité courante. Par contre, co-construire une information est beaucoup plus rare et difficile.

Il est également important de distinguer réflexion collective et décision collective. Le premier réflexe d'une personne à qui on parle d'IC est souvent : « C'est bien joli votre affaire mais il faut bien qu'un chef décide ! ». On vous expliquera ensuite que l'IC

dans une entreprise, c'est très dangereux : cela conduit à créer une entreprise démocratique (une organisation dans laquelle toutes les décisions seraient prises à la majorité). La confusion est donc grande dans les esprits entre réflexion et décision. Cependant l'IC n'a rien à voir avec l'action de décider en tant que telle mais avec l'action de réfléchir, de coopérer, d'innover, de créer... L'IC contribue certes au processus d'émergence de la décision

mais n'impacte pas directement la prise de décision. Peu importe que la décision soit celle d'un seul ou de plusieurs. Ce qui est important, c'est que la construction de la décision ait mobilisé l'intelligence collective et les connaissances.

Les managers sont nombreux à résister aux processus d'intelligence collective parce qu'ils pensent qu'ils vont perdre leur pouvoir. En fait, l'IC n'induit pas une redistribution du pouvoir (chacun reste à sa place, chacun conserve la même quantité de pouvoir) mais un changement dans l'exercice du pouvoir, dans les modes de management. L'IC implique donc une nouvelle gouvernance des organisations qu'on appelle le management de l'intelligence collective.

### La réflexion collective : nécessaire mais pas suffisante

Il n'y a pas de relation automatique entre réflexion collective et décision intelligente. Une réflexion collective peut aboutir à une décision stupide, de même qu'une réflexion individuelle peut aboutir à une décision géniale. Ce n'est pas parce que c'est collaboratif que ce sera intelligent. Mais si ce n'est pas



Getty Images / Digital Vision

collaboratif, il y a un risque que ça ne soit pas intelligent ! Mettre ensemble des personnes ne suffit pas. Il ne faut pas confondre collectif et collaboratif. Par exemple, une réunion est toujours collective mais elle n'est pas forcément à chaque fois collaborative c'est-à-dire qu'on peut se limiter à échanger de l'information sans co-construire une nouvelle

information. L'objectif du management de l'intelligence collective est d'obtenir une décision intelligente par le biais d'outils, de méthodes, de processus et de technologies. Manager l'intelligence collective consisterait, par exemple pour un manager, à définir qui cherche l'information, qui réfléchit, qui donne son avis, qui décide, qui capitalise l'informa-

tion et qui agit. Dans une économie de la production, la création de valeur est fondée sur le territoire, le travail et le capital. Dans une économie du savoir, elle dépend principalement des idées et de l'innovation qui se trouvent dans la tête des gens. On ne peut pas les leur prendre par la force. On peut seulement mobiliser l'intelligence collective et les

connaissances. L'entreprise intelligente implique un changement par rupture qui provoquera naturellement beaucoup de résistances. Mais il s'agit d'une innovation sociale. ■

<sup>1</sup> Olivier Zara est l'auteur de « Le management de l'intelligence collective », chez M2 Editions.