

Du KM à l'entreprise intelligente

p.22 POINT DE VUE : Collaboration et intelligence collective

Contribution d'**Olivier Zara**, président fondateur d'Axiopole, Berkeley, États-Unis



p.25 RECHERCHE : Mettre le Web au service de l'intelligence collective

Interview de **Pierre Lévy**, titulaire de la chaire d'Intelligence Collective à l'université d'Ottawa, Canada

p.27 TÉMOIGNAGE : L'expérience de la collaboration de DRP Inc.

Interview de **Peter Nosler**, président de DPR Construction, Inc., Californie, États-Unis



idées clés

Économie du savoir, *Knowledge Management*, ces termes nous sont connus, mais nous n'en faisons pas toujours bon usage. Nos connaissances, souvent éparses et dispersées, auraient tout à gagner à être partagées et discutées à plusieurs, comme nous y invite l'intelligence collective. Car de la collaboration découle généralement la pertinence d'un savoir.

Et comme un changement n'intervient jamais seul, la sophistication grandissante des nouvelles technologies de l'information vient démultiplier les effets de l'intelligence collective. Rapidité de transmission, volume des données échangées sont autant d'opportunités pour voir émerger un savoir à partager mondialement.

Seul frein à cette mise en commun des intelligences, une culture d'entreprise non adéquate avec cette philosophie. De coopératifs, les projets en entreprise n'ont souvent que le nom tant nous sommes habitués à travailler de façon séquentielle et isolée. Un apprentissage du collectif et une recherche du consensus deviennent alors des exigences prioritaires.

Collaboration et intelligence collective

Contribution d'Olivier ZARA, Président fondateur d'Axiopole, Berkeley, États-Unis

POINT DE VUE

Dans une économie de production, la création de valeur est avant tout fondée sur le territoire, le travail et le capital. Aujourd'hui, elle dépend aussi des idées et de la coopération volontaire entre les acteurs économiques. L'enjeu des entreprises est donc de savoir mobiliser l'intelligence collective.

L'intelligence collective (IC) est la capacité d'un groupe à se poser des questions et à chercher des réponses ensemble. L'IC se matérialise par des coopérations intellectuelles que l'on observe en particulier dans les temps de réflexion collective. Il est important de distinguer réflexion collective et communication collective. En effet, collaborer ne se résume pas à communiquer. Émettre ou recevoir une information est une activité courante. En revanche, co-construire une information est beaucoup plus rare. Par ailleurs, l'IC n'a rien à voir avec l'action de décider, mais avec celle de réfléchir, de coopérer. Peu importe que la décision soit celle d'une seule personne ou de plusieurs. Ce qui importe c'est que la construction de la décision ait mobilisé l'intelligence collective et les connaissances de chacun.

Ce sont la richesse des interconnexions, des échanges qui forge l'intelligence de l'être humain. Le parallèle avec une organisation montre la nécessité d'accroître les intercon-

nexions entre les membres et les entités de cette organisation pour développer son intelligence – et de capitaliser les informations qui sont nécessaires à ces synapses. Développer les organisations apprenantes est une chose, mais il faudrait aussi développer les organisations intelligentes.



FAIRE ÉMERGER UNE « ENTREPRISE INTELLIGENTE »

L'entreprise intelligente se compose de trois piliers – intelligence collective, *Knowledge Management* et technologies de l'information et de la collaboration – qui sont en interactions permanentes. Ces trois piliers, à la fois indissociables et complémentaires, sont alimentés par une même énergie : les coopérations intellectuelles. Il s'agit de toutes les interactions individuelles des membres d'une même organisation. Mais ce que nous vivons au quotidien ressemble souvent à de fausses coopérations intellectuelles.

WDHB : l'intelligence collective en pratique

WDHB Consulting Group, organisateur de *Learning Expeditions** à destination des dirigeants, est une entreprise exemplaire dans la mise en œuvre de l'intelligence collective, à la fois au travers de son offre de service, de son mode de management et par son contrat collaboratif.

Un management du collectif novateur

Côté management, WDHB favorise la collaboration par une culture de leadership partagé, des bureaux en open-space et un intranet collaboratif. Cet outil intègre un *learning center* dont les contenus – fiches pratiques, définitions de concepts clés, évaluation de ses

propres comportements, questionnaires et mises en situation – sont co-construits. Un système d'aide à la réflexion collective et au management d'équipe, ainsi qu'un module de coaching collectif qui permet au *General Manager* de travailler sur une compétence de son choix, sont également disponibles en ligne. Chacun des membres de l'équipe s'évalue personnellement par rapport à un référentiel de bonnes pratiques – savoir motiver, conduire le changement, gérer un conflit – puis donne son avis sur la mise en œuvre des contenus au sein de l'équipe. Tous les vendredis, une réunion de 20 minutes

permet d'échanger non seulement sur la compréhension et l'appropriation des référentiels de comportements, mais également sur les améliorations possibles à apporter. Cela permet de clarifier et d'explicitier les relations au sein d'une équipe au travers de propositions qui peuvent être sources de conflits lorsqu'elles ne sont pas partagées. La confiance se développe et l'équipe progresse en même temps et dans la même direction.

Comme en témoigne un membre de l'équipe : « *Ce qui est intéressant dans les réunions de coaching collectif, c'est la libération de la parole. Bien que cette*

Vraies et fausses coopérations

Personne ne conteste ouvertement la nécessité de coopérer. Malheureusement, la coopération actuelle est souvent une illusion. Participer à un entretien ou à une réunion, communiquer une information ou répondre à une question, toutes ces actions ne correspondent pas forcément à une coopération. Même le fait de chercher des idées, parce qu'on me le demande, ne peut être considéré comme une véritable coopération.

Beaucoup de managers croient que gérer une équipe ou un projet, aider ses collaborateurs lorsqu'ils le demandent ou obtenir le maximum de ressources de l'organisation pour réaliser leurs objectifs dans de bonnes conditions sont des formes de coopération dans l'entreprise, mais là encore, il s'agit d'une erreur d'appréciation. Ces actions relèvent simplement de la communication et du management. La coopération se pratique davantage en amont, de façon pro-active et spontanée. Donner une information fait partie d'un processus de coopération si cette information est fournie alors même qu'elle n'a pas été demandée. Il s'agit d'une action spontanée et non de la réponse à une sollicitation ou à un ordre. De même, consacrer une partie de son temps à aider les autres dans l'accomplissement de leur activité de façon désintéressée contribue à la performance collective.

Les fausses coopérations montrent le décalage entre un idéal vers lequel nous aimerions tendre et une réalité qui nous rattrape au quotidien. L'idéal se résume en quelques mots : l'union fait la force. Mais la réalité se transforme souvent en chacun pour soi. Nous sommes en effet jugés sur le fondement d'un contrat social qui stipule que nous sommes payés pour atteindre nos objectifs et non ceux du voisin. Donner de son temps aux autres, c'est en perdre pour soi puisque cela n'est pas explicitement demandé et qu'aucun encouragement n'est donné en ce sens.

liberté existe déjà implicitement, les dysfonctionnements au sein de l'équipe ressortent au cours de ces réunions. Les solutions émergent de notre réflexion à tous. Ainsi, rien ne reste latent très longtemps. Mais le plus important est que notre manager travaille sur les mêmes contenus et fait les mêmes exercices que nous ! Cela met tout le monde à l'aise pour parler ouvertement ».

Donner un corps social à l'entreprise

La co-construction d'un contrat collaboratif avec les salariés et les parties prenantes de WDHB a contribué à clarifier les attentes réciproques des membres de l'organisation et constitue désormais une partie du patrimoine culturel de l'entreprise. Le contrat est en cours de signa-

ture par l'ensemble des collaborateurs et sera signé prochainement par ses partenaires extérieurs pour donner vie à l'entreprise étendue dans sa dimension humaine et non plus uniquement sur la dimension logistique, financière et technique. Le contrat contient un préambule qui décrit les valeurs de WDHB – Give and Take, Service, Exploration & Innovation, etc. – valeurs formalisées par un travail collaboratif il y a trois ans. La signature de ce contrat devient dès lors une occasion pour le manager d'expliquer les valeurs de l'entreprise, de leur donner du sens. Le contrat comporte également trois articles décrivant les processus individuel et collectif de coopération. L'article 1 englobe la liste des comportements de coopération que WDHB attend

de ses salariés (par exemple : « J'accepte que mes idées soient évaluées, contredites ou transformées dans le cadre des discussions et controverses liées aux activités de la société. Une idée est mise à disposition des autres pour créer d'autres idées qui vont alimenter l'intelligence collective »). L'article 2 sert de référence pour la conduite des actions au niveau individuel, collégial et collectif. L'article 3 détermine quant à lui les modalités de l'évaluation (indicateurs, observations, etc.) qui tiennent compte des articles 1 et 2, et donne ainsi à la coopération une véritable place dans les pratiques de management de l'entreprise.

* Pour plus d'informations sur les *Learning Expeditions* de WDHB, voir *Business Digest* n° 137, janvier 2004.

L'auteur



Diplômé de l'École militaire supérieure d'administration et de management (ENSAM), titulaire d'un DEA d'histoire militaire et licencié en droit, **Olivier ZARA** a commencé sa

carrière dans le corps des commissaires de l'armée de terre. Quittant l'armée, il devient consultant et formateur en management au sein du cabinet Insep Consulting. Depuis 2001, il est président fondateur d'Axiopole (www.axiopole.com), société spécialisée dans la recherche sur le management de l'intelligence collective et dans l'édition de logiciels d'aide au management d'équipe et de groupes de travail. Il est également membre de Collective Intelligence Network (www.collectiveintelligence.info) et auteur de *Le management de l'intelligence collective, vers une éthique de la collaboration*, à paraître prochainement.

Pour le contacter : olivierzara@axiopole.com

Contrat social collaboratif

Une entreprise fonctionne avec une stratégie mise en œuvre par des objectifs individuels. Créer un engagement contractuel pour la collaboration permet à chacun d'atteindre plus vite et mieux ses objectifs. Pour être mis en œuvre, ce contrat doit être co-construit sur la base des comportements efficaces qu'il faut conserver dans le patrimoine culturel de l'organisation : savoir partager l'information, avoir un comportement gagnant/gagnant dans les relations avec les fournisseurs, etc.

Le support du management collectif est le contrat collaboratif tandis que celui du management individuel est le contrat d'objectifs. Dans un cas comme dans l'autre, il n'est pas question d'objectifs collectifs, car si un objectif est défini comme collectif, chacun fera porter la responsabilité de la réalisation sur les autres et se désolidariserait des résultats obtenus. Un objectif individuel génère une responsabilité individuelle tandis qu'un objectif collectif génère une irresponsabilité collective. Autre limite au contrat collaboratif : l'argument du manque de temps : un grand classique de la résistance au changement, mais surtout un faux argument. Le plus souvent, les managers organisent la gestion de leur temps en fonction de leurs priorités d'actions et de leurs habitudes de travail, mais plus encore en fonction de leurs valeurs et de l'utilité perçue. Il se peut donc qu'ils ne perçoivent pas l'intérêt de l'intelligence collective comme mode de management ou qu'ils ne veulent pas en comprendre l'intérêt, parce que les valeurs qu'elle véhicule leur semblent trop éloignées des leurs.

Identification des freins à la collaboration

Les freins à la coopération sont nombreux. La culture d'entreprise en est un, lorsqu'elle est orientée vers le pouvoir, le statut plutôt que la responsabilité ou le partage. L'organisation pyramidale et hiérarchique qui cloisonne l'entreprise en baronnies est également un frein non négligeable. Sans parler des résistances au changement, souvent liées à la peur de l'inconnu, à l'aversion pour le risque. Dernier obstacle : les technologies. Un matériel ou des logiciels inadaptés gênent la collaboration, en particulier dans une culture latine, où les individus sont habitués au contact en face-à-face.

Développer une culture de l'écrit

Pour être performante, l'intelligence collective a besoin d'une culture qui la stimule. Il s'agit d'un vouloir coopérer qui nous permet d'entrer en relation avec l'autre et de partager avec lui une partie de notre savoir. Du fait des nouvelles technologies de l'information, notre culture de l'échange a basculé dans la relation écrite, dans l'explicite. Les relations sont devenues horizontales ou transversales dans un mode relationnel virtuel, alors que notre culture était jusqu'à présent davantage tournée vers la relation orale, l'implicite, la verticalité (relations hiérarchiques) et le face-à-face. Ceci s'avère surtout vrai pour les cultures latines, mais beaucoup moins pour les cultures anglo-saxonnes. L'évolution actuelle ne signifie pas pour autant que toute tradition orale soit à bannir. Elle vise plutôt à un rééquilibrage entre ces deux modes de communication et de collaboration.

La culture de l'écrit, de la transversalité et du virtuel, bien qu'émergente, transcende les âges et développe les coopérations intellectuelles. Demain, les entreprises qui n'auront pas su s'adapter à cette culture auront le plus grand mal à recruter et à fidéliser. La guerre des talents se jouera en partie sur la convergence entre les valeurs attendues par la majorité des personnes et les valeurs proposées par les entreprises. Intégrer ou quitter une entreprise se fera de plus en plus sur un fondement culturel.



DEVENIR MANAGER DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Jusqu'à présent, le management était surtout individuel ; demain il prendra une réelle dimension collective, ce qui suppose un changement aussi bien des compétences que des finalités et des valeurs d'actions de chaque manager.

Articuler management individuel et collectif

L'art du manager est de savoir articuler et mettre en cohérence l'individuel et le collectif. Cependant, le management individuel est parfois utilisé dans un sens collectif, mais sans l'être authentiquement. Il s'agit alors d'un management « pluri-individuel ». Une réunion qui se transforme en une série d'entretiens individuels en est un bon exemple. Le manager fait un tour de table, mais pose des questions qui n'intéressent pas l'ensemble des personnes présentes.

Manager le collectif nécessite d'acquérir de nouvelles compétences, notamment savoir organiser une réflexion avec plusieurs personnes. Le recours aux logiciels peut faciliter la tâche du manager, pour que la réflexion collective ne soit pas seulement une somme de réflexions déconnectées entre elles sur des questions identiques. Les réponses aux questions doivent être partagées. Le plus important est la discussion sur les idées de chacun qui peut s'instaurer, chaque groupe ayant une vision particulière liée à un niveau hiérarchique, un métier, une expertise, une expérience ou une ancienneté dans l'entreprise. La réflexion collective ne peut déboucher que si l'on confronte les réponses des différents groupes par paliers successifs.

Finalité du management collectif

Le management collectif vise à développer la confiance entre les membres d'une équipe et à favoriser l'engagement dans l'action. Cette confiance et cet engagement peuvent émerger si plusieurs conditions sont réunies. Les salariés doivent tout d'abord être impliqués dans la construction des décisions qui les concernent en donnant leurs idées et en participant aux controverses. Une fois la décision prise, les raisons en sont expliquées pour que chacun puisse s'assurer qu'elle a été retenue dans l'intérêt de l'organisation. C'est aussi une façon de s'assurer que les nouvelles règles du jeu sont clairement établies et comprises par tous.

L'intérêt du management collectif dans la construction d'une décision est qu'il permet une réflexion à plusieurs et structure l'action autour d'un objectif qui a du sens. Les informations nécessaires à la réflexion sont transparentes. Chacun peut y accéder, enrichir l'information ou la contester. Dans ce cadre, les stratégies individuelles d'acteurs qui visent à optimiser les gains personnels sont plus difficiles. Si le niveau d'informations est homogène et que la plupart des informations sont partagées, l'anarchie informationnelle et relationnelle est limitée.

Manager l'intelligence collective implique donc un changement par rupture qui provoquera naturellement beaucoup de résistances. Comme toujours, « *la difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, mais d'échapper aux idées anciennes* » (Keynes). ■

Mettre le Web au service de l'intelligence collective

Interview de **Pierre LÉVY**, titulaire de la chaire d'Intelligence Collective à l'université d'Ottawa, Canada

Passionné par les nouvelles technologies, Pierre Lévy se penche depuis quelques années sur un projet d'envergure : créer une nouvelle couche sémantique du Web pour visualiser les processus d'intelligence collective. Explication par l'expert.

Depuis quand travaillez-vous sur l'intelligence collective ?

Cela fait maintenant une quinzaine d'années que je publie sur ce sujet. Mes recherches personnelles ont commencé en réalité à la fin des années 70, au tout début de l'ère de l'interconnexion. À l'époque, de nombreux chercheurs se demandaient déjà ce que les NTIC allaient changer dans notre culture. Mais la vraie question, à mon sens, était plutôt : qu'est-ce que nous voulons faire avec les NTIC ? Quel est le projet de civilisation que cet outil nous autorise à envisager ? Les nouvelles possibilités de communication ne doivent pas seulement être observées, mais aussi exploitées astucieusement. Le projet que j'ai formulé est ambitieux puisqu'il s'agit d'optimiser le partage des connaissances à un niveau mondial grâce au Web, mettre en quelque sorte le patrimoine de l'humanité au service de chacun en rendant visible la dynamique de l'intelligence collective. Cela peut paraître utopique, mais nous ne sommes qu'au tout début de l'âge d'Internet. Peu de gens, au regard du nombre d'habitants sur terre, ont la possibilité de se connecter. Mais si la tendance des dix dernières années se poursuit, cette minorité va rapidement devenir une majorité.

En quoi les nouvelles technologies permettent-elles d'augmenter l'efficacité de l'intelligence collective ?

Entendons-nous d'abord sur le terme d'« intelligence ». C'est à un fonctionnement cognitif englobant à la fois mémoire, perception, imagination et raisonnement qu'il renvoie. Il ne suffit pas d'échanger plus d'informations pour acquérir une meilleure intelligence, ce serait simpliste. La qualité, la diversité, la structure et la pertinence contextuelle des informations est plus importante que leur quantité brute. Le Web étant un moyen de partager des informations, il peut contribuer à accroître l'intelligence collective, c'est-à-dire la qualité des opérations cognitives accomplies par les groupes humains, notamment par les entreprises. En réalité, l'efficacité de l'intelligence collective dépend moins de la disponibilité des outils – ils seront bientôt partout présents et leur coût ne cesse de diminuer – que de la capacité à développer la culture assortie à leur manipulation optimale. Le fait de traiter et de relier des informations, de se réorganiser rapidement en fonction des changements, d'être créatif, d'apprendre plus vite que ses concurrents, tout cela peut être regroupé sous la catégorie d'intelligence collective. Les nouvelles technologies sont sans doute le « système nerveux » de l'intelligence collective, mais non son âme.

Comment définir cette culture de l'intelligence collective dans une entreprise ?

C'est une culture qui ne doit pas être trop bureaucratique ou cloisonnée par la hiérarchie, mais fortement encadrée par des valeurs communes permettant d'interpréter et de créer ensemble des informations diverses. Le terme « collectif » renvoie à une certaine ouverture et à un esprit de collaboration. Là aussi, un minimum de



Docteur en sociologie et en sciences de la communication, **Pierre LÉVY** a été maître de conférences en sciences de l'éducation à Nanterre, puis professeur au département Hypermédia de l'université Paris VIII. En 1992, il crée Trivium, société qui développe et commercialise le logiciel des arbres de connaissances. Il est aujourd'hui titulaire de la chaire d'Intelligence Collective à l'université d'Ottawa au Canada où il réside. Il est également l'auteur de nombreux ouvrages sur les implications culturelles de la société de l'information, dont le dernier en date, paru chez Odile Jacob en 2002, s'intitule *Cyberdémocratie*.

« Mon projet est d'optimiser le partage des connaissances à un niveau mondial grâce au Web, mettre le patrimoine de l'humanité au service de chacun. »

sagesse s'impose : bavarder à tout bout de champ peut parfois être nuisible.

Progressivement, les entreprises commencent à s'intéresser à l'intelligence collective. Pour l'instant, elles se focalisent surtout sur les moyens de gérer les connaissances, considérées comme des données objectives. Mais l'intelligence collective va plus loin : c'est la manière dont une entreprise se sert des connaissances disponibles – c'est-à-dire sa culture – qui se trouve au cœur du sujet. Mon approche est donc plus « holistique » que celle du *Knowledge Management*, ce qui ne m'empêche pas de viser aussi la précision, la finesse.

Quel sera l'impact de l'intelligence collective sur la performance des entreprises ?

Je prends le terme de performance avec beaucoup de précaution car on le réduit trop souvent à la seule performance financière. Pour moi, la performance d'une entreprise est quelque chose de plus profond, qui correspond davantage à la qualité du service rendu au client. La performance financière n'est qu'un signe de la performance fondamentale. Or, l'intelligence collective permet d'améliorer la qualité de ce service dans la mesure où elle offre à l'entreprise la possibilité d'intégrer une meilleure compréhension de son environnement immédiat et indirect. Pour chaque entreprise, il existe trois niveaux d'intelligence collective. Le premier niveau comprend les collaborateurs, les personnes impliquées quotidiennement dans le fonctionnement de l'entreprise. Le deuxième niveau correspond aux clients, aux actionnaires, aux partenaires – ils ne sont pas « dans » l'entreprise, mais participent pourtant pleinement à son intelligence collective. Enfin, le troisième niveau englobe la société ouverte où s'inscrit la vie de l'entreprise. Il est clair que cette société ouverte est porteuse de ressources pour l'entreprise : des personnes qualifiées pour travailler et consommer, des infrastructures pour se déplacer, des moyens d'échange économiques, des règles de droit, un environnement durable, etc. La mondialisation a mis en évidence cet environnement social des entreprises en le transformant en objet de choix. Il existe une interdépendance forte, bi-directionnelle, entre entreprises et société qui participe également des phénomènes d'intelligence collective. Ces rapports d'interdépendance, bien que fort concrets, sont difficiles à déterminer parce que beaucoup d'entre eux ne se traduisent pas par un échange monétaire.

Dans la mesure où chacun de nous a tendance à ne comprendre que ce qu'il voit, il est devenu nécessaire de visualiser de la manière la plus objective possible le fonctionnement de l'intelligence collective au moyen d'un instrument d'observation. C'est le projet qui m'occupe actuellement.

Comment fonctionne cette visualisation de l'intelligence collective ?

C'est un projet en cours et son utilisation optimale ne sera vraiment possible que dans quelques années, nous commençons néanmoins déjà à obtenir des résultats. L'idée est de prendre en compte l'ensemble des données numériques qui circulent dans le réseau et de les indexer de manière sémantique. À partir de ces données (indexées notamment au moyen du Web sémantique), une nouvelle couche logicielle visualisera l'écologie des idées entretenue par l'espèce humaine. Grâce à cette représentation visuelle, nous aurons un outil d'analyse et d'observation fonctionnel et accessible à tous. Il s'agira d'un monde virtuel animé en trois dimensions, potentiellement infini, semblable à ceux qui peuvent être explorés dès aujourd'hui par les habitués des jeux virtuels multiparticipants en ligne. Ce miroir de l'intelligence collective réfléchira les activités cognitives et les échanges d'informations des communautés qui accepteront d'y participer. La représentation visuelle sera fondée sur un système idéographique capable d'orienter l'internaute dans le détail parmi les six grandes parties de l'intelligence collective, à savoir les connaissances (1), les compétences (2), les intentions et valeurs (3), les messages et documents (4), les rôles et réseaux sociaux (5) et enfin les fonctions et réseaux techniques (6). Cette cartographie animée en trois dimensions permettra d'étudier, grâce à une méthode scientifique, la dynamique des relations animant l'intelligence collective. Nous pourrions ainsi mettre en relief l'interdépendance des différents types de connaissances. ■

L'expérience de la collaboration de DPR Inc.

Interview de **Peter NOSLER**, président de DPR Construction, Inc.,
Californie, États-Unis

Pour Peter Nosler, la collaboration entre tous les membres de l'entreprise contribue nécessairement à la réussite d'une entreprise comme DPR. Il nous en explique les nombreux avantages.

Quand vous avez créé votre entreprise, aviez-vous déjà en tête votre politique de collaboration ?

Lorsque l'entreprise a été créée en 1990, la collaboration était déjà un concept populaire aux États-Unis. Je ne peux pas dire que mes deux partenaires et moi avions défini avec exactitude la collaboration comme étant le but à atteindre, mais pour avoir travaillé dans la construction depuis les années 70, nous savions ce que nous ne voulions pas faire : de multiples niveaux hiérarchiques et des salariés isolés des clients. Par exemple, dans l'entreprise où je travaillais précédemment, un des managers a failli être licencié pour être allé en week-end avec quinze de ses salariés. La direction pensait que cela altérerait sa capacité à diriger. Nous n'étions pas d'accord avec cette réaction et l'une de nos premières décisions a été d'adopter une organisation aplatie avec peu de niveaux hiérarchiques. Nous avons également pris la décision de ne pas inscrire de titres sur nos cartes de visite et nos communications écrites. Par ailleurs, même si chaque membre de notre équipe a un domaine de compétences particulier, il doit néanmoins être capable d'effectuer toutes les tâches.

A-t-il été difficile de trouver du personnel ayant cet état d'esprit ?

Dès le début, l'entreprise a attiré de nombreuses personnes partageant le même point de vue que le nôtre. Presque immédiatement trois autres collaborateurs sont entrés dans le capital, et aujourd'hui notre équipe de six dirigeants fonctionne parfaitement bien. Néanmoins, nous avons rencontré des difficultés à trouver des gens polyvalents, la plupart étaient trop spécialisés. Aussi, nous avons repensé nos procédés de recrutement pour finalement embaucher des candidats qui n'étaient pas systématiquement sur la même longueur d'onde que nous et dont les différences pouvaient nous enrichir. Certes, ils sont tous passionnés par la construction, mais ils ont également un goût prononcé pour la liberté et une vision forte de leur rôle dans la société. Quoi qu'il en soit, l'équipe aujourd'hui en place est en parfaite harmonie.

Je pense que la collaboration est une donnée sérieuse à prendre en considération car différents types de métiers entrent en ligne de compte pour satisfaire un même client. Ainsi, à chaque nouveau projet, une équipe de trois personnes est mise en place (un représentant de l'entreprise, un architecte et un entrepreneur) et ses membres se rencontrent au moins une fois par semaine pour prendre les décisions en commun. Ils parlent évidemment technique et design, mais pas seulement. C'est aussi une façon pour chacun de connaître les autres personnes qui travaillent avec soi, comme l'ingénieur en acoustique ou le fournisseur de matériaux écologiques.



Peter NOSLER est co-fondateur et président de DPR Construction, Inc., société située en Californie. Il donne des conférences sur le thème de la culture d'entreprise et travaille en collaboration avec les universités de Californie, Berkeley, San Francisco et Stanford. Il partage ses connaissances du sujet avec d'autres entreprises en les aidant à trouver leur « cœur idéologique ».

« Notre force vient des connaissances individuelles que chaque membre apporte au groupe. »

Etiez-vous conscient de l'influence que cela allait avoir sur la vie de l'entreprise ?

Partager le même point de vue évite avant tout les conflits. Si vous demandez à n'importe quel salarié de l'entreprise d'énoncer les objectifs que s'est fixée DPR, il saura vous répondre : construire de grandes choses, devenir une des entreprises les plus admirées d'ici 2030 et développer des valeurs comme l'intégrité, le plaisir et le caractère d'exception. Nous parlons beaucoup de ces valeurs et elles font régulièrement l'objet de discussions lors des réunions avec nos clients. Vous pouvez comprendre le fonctionnement de l'entreprise rien qu'en regardant la manière dont nous échangeons l'information. Il y a sept ans, nous avons essayé de construire un *smart system* pour pouvoir enregistrer nos connaissances sur des bases de données. Nous avons passé un an à tenter de le mettre au point, en vain. Alors, nous avons abandonné et nous sommes revenus à notre idée de départ : si une personne veut obtenir une information sur un point quelconque, elle peut tout simplement trouver quelqu'un qui pourra lui répondre. D'ailleurs, Internet est là pour faciliter les choses. Une personne qui se trouve à Washington peut très bien répondre à quelqu'un de San Diego. Pour finir, les managers et les équipes de projet se rencontrent régulièrement. Si vous étiez amené à voir une de nos réunions, vous penseriez très certainement que les participants sont en conflit. En réalité, c'est juste le signe que nous ne tournons jamais autour du pot. Les réunions sont des lieux de discussions ouvertes où il est important que chacun donne son avis. C'est la seule manière de trouver un consensus.

Quels sont les inconvénients d'un tel mode de collaboration ?

Le premier des inconvénients est la perte de temps, car atteindre un consensus prend du temps. Parfois, il serait plus efficace qu'un supérieur hiérarchique prenne seul une décision. Mais aujourd'hui, personne ne veut se contenter d'exécuter des ordres. En outre, le temps qui sera gagné au début sera certainement perdu par la suite. Il faut également prendre garde à ne pas perdre l'information ou faire attention à ne pas l'orienter vers des personnes non concernées, car la taille du groupe augmente les risques d'erreurs. C'est pourquoi nous considérons qu'il est nécessaire de bien déterminer les besoins de chacun. Les e-mails doivent être titrés correctement et la première phrase doit donner des renseignements sur l'identité des destinataires. Ainsi, la personne qui lit le message sait s'il est nécessaire pour elle de continuer sa lecture.

Le développement personnel a-t-il de la valeur dans cette atmosphère collective ?

Absolument ! Notre force vient des connaissances individuelles que chaque membre apporte au groupe. Prenons l'exemple des réunions : si une personne y participe, c'est qu'elle a quelque chose à dire. C'est même ce que l'on attend d'elle. Et pour être sûr que personne ne l'oublie, nous avons épinglé sur le mur de la salle de réunion une affiche qui le rappelle. En outre, nous avons besoin de leaders pour mener à bien les réunions. Nos formations se focalisent d'ailleurs sur ce point car la personne qui dirige la réunion doit être capable de gérer un agenda, cibler les priorités, définir des limites de temps, gérer les discussions et avoir un plan d'action. À la fin d'une réunion, le point doit être fait sur les choses à améliorer. Être un bon orateur n'est pas donné à tout le monde, en revanche chacun peut à sa manière contribuer à l'amélioration de l'entreprise. ■

Pour plus d'informations

L'article « Collaboration in the Building Process », co-écrit par Peter Nosler est disponible sur :

http://www.dprinc.com/news/tech_collabor.cfm.