

Entretien avec Olivier Zara, auteur de « Le Management de l'intelligence collective »

Propos recueillis par Thierry Maillet le 18 septembre 2007.

Thierry Maillet

Qu'entendez-vous par intelligence collective ?

Olivier Zara

L'intelligence collective (IC) peut se définir comme la capacité à unir nos intelligences et nos connaissances pour atteindre un objectif. Elle se matérialise au quotidien par des coopérations intellectuelles que l'on observe en particulier dans les temps de réflexion collective. Cependant, la réflexion collective dans les entreprises est souvent faible pour des raisons de cultures, d'habitudes managériales et de technologies déficientes.

Contrairement à une croyance populaire, l'intelligence collective n'a rien à voir avec la notion de décision collective. L'intelligence collective contribue certes au processus d'émergence de la décision, mais n'impacte pas directement la prise de décision. On peut réfléchir à 10 ou à 100, et à la fin du processus, le décideur décide seul !

Le management de l'intelligence collective (MIC) regroupe l'ensemble des outils, des méthodes et des processus, qui permettent de mettre en réseau, de faire coopérer les intelligences individuelles pour atteindre un objectif commun, réaliser une mission ou un projet.

Nous pouvons comprendre l'intelligence collective comme $1+1 = 3$. Il s'agit de connecter des intelligences pour produire plus et mieux. L'intelligence collective n'est finalement rien d'autre que la mise en pratique de la théorie des avantages comparatifs et des économies d'échelle au niveau des idées. Les industriels cherchent à produire au meilleur coût avec les plus compétents tous les composants d'un produit. Il en va de même dans le monde des idées avec le management de l'intelligence collective.

Thierry Maillet

Concrètement que proposez-vous ?

Olivier Zara

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*, la création de valeur 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. La performance d'une entreprise dépend donc de sa capacité à mobiliser l'intelligence collective et les connaissances. 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 sur trois piliers – intelligence collective (IC), Knowledge Management (KM) et technologies de l'information et de la collaboration, en interactions permanentes et alimentées par une même énergie : les coopérations intellectuelles.

Pour bien manager l'intelligence collective, il faut un vouloir coopérer (une culture favorable aux coopérations intellectuelles), un savoir coopérer (des compétences techniques et relationnelles), et enfin un pouvoir coopérer (une organisation, un fonctionnement et des technologies qui favorisent les coopérations).

Le management de l'intelligence collective permet d'obtenir dans notre société de l'information, une performance collective bien supérieure à la somme de toutes les performances individuelles.

Thierry Maillet

Quelle est la situation dans les entreprises aujourd'hui en termes de coopérations intellectuelles ?

Olivier Zara

L'intelligence collective a toujours existé. Elle existe donc dans les entreprises comme ailleurs. Mais elle est informelle, artisanale et au bon vouloir des uns des autres en fonction des affinités. Nos ancêtres pouvaient certainement s'en contenter pour la chasse, la cueillette ou l'agriculture. Mais aujourd'hui, la complexité des marchés, des technologies et la mondialisation nécessitent une démarche volontaire et structurée pour rendre efficace les coopérations intellectuelles. Les crises financières mondiales et les faillites brutales de grands groupes illustrent l'urgence du changement.

Cependant, la diffusion de l'intelligence collective est encore très lente pour de nombreuses raisons. Les structures des entreprises sont par exemple trop souvent organisées sur un mode pyramidal/hierarchique qui brise le potentiel d'intelligence collective qui existe dans l'organisation. Il y a également un autre frein plus récent et peut-être plus pernicieux : la montée en puissance du droit dans les organisations. En faisant une interprétation stricte des textes (parfois contraire à l'esprit du texte), on peut facilement trouver des prétextes pour ne pas coopérer.

Il y a malheureusement beaucoup d'autres freins. Le management incantatoire et gesticulatoire du type « Coopérez ! » n'aidera pas à lever ces freins...

Thierry Maillet

Que proposez-vous aujourd'hui concrètement pour accélérer la diffusion de l'intelligence collective ?

Olivier Zara

Il est important de développer les 3 piliers de l'entreprise intelligente. (1) Le Knowledge Management a été mis en place depuis plusieurs années avec une approche technicienne (techno-centrée) à base de logiciels, de procédures ou de méthodes. Malheureusement, cette approche cartésienne fait semblant de s'intéresser aux dynamiques sociales et culturelles. De ce fait, la plupart des entreprises sont en situation d'échec ou en bonne voie de l'être. L'avenir est donc aux communautés de pratique qui proposent une approche ethno-centré, beaucoup plus efficace non seulement en termes de KM, mais aussi d'intelligence collective. (2) La mise en place de technologies est bien sûr indispensable, mais il ne faut jamais oublier que c'est un support, uniquement un support. Les technologies web 2.0 sont les plus adaptées quand la culture de l'organisation peut les accepter. (3) Enfin, il faut organiser d'une manière plus efficace les coopérations intellectuelles. Il ne s'agit pas seulement de mobiliser l'intelligence collective interne, mais également l'intelligence collective des parties prenantes de l'organisation (ce qu'on pourrait appeler « une intelligence collective étendue »). Lorsqu'une entreprise est étendue, son intelligence doit l'être aussi !

Thierry Maillet

Que recouvre l'idée d'entreprise étendue ?

Olivier Zara

La plupart des entreprises sont plus ou moins étendues à travers les aspects financiers, logistiques et techniques. Elles le sont aussi à travers les flux d'informations dans le cadre d'une démarche d'intelligence économique. Mais il ne suffit pas de savoir. Il faut aussi comprendre ce que l'on sait. L'enjeu n'est plus l'information (on l'a ... la plupart du temps !) ou la communication (avec Internet, l'information circule très vite à grande échelle, elle n'est plus réservée à quelques initiés, elle est accessible à tous).

L'enjeu est d'analyser ces masses d'informations efficacement. Il est nécessaire de mobiliser les intelligences internes et externes disponibles pour comprendre la portée des informations, les enjeux, le sens... et ainsi de pouvoir anticiper les crises puisque vous m'interrogez aussi en relation avec la crise financière actuelle ! Une "intelligence collective étendue" permettrait de mieux anticiper les crises financières.

Thierry Maillet

Comment fonctionne l'intelligence collective dans une entreprise étendue ?

Olivier Zara

L'intelligence collective étendue nécessite des technologies du type places de marché de l'information. Il s'agit d'un logiciel de veille interne et externe, qui permet de négocier des idées (la boîte à idées électronique de l'organisation avec une cotation continue des idées comme en bourse), des alertes sur les menaces opérationnelles ou organisationnelles (vraies ou fausses alertes, le collectif détermine les cotes d'alerte), des prévisions (les décisions se fondent sur des prévisions établies par le management. Il a été démontré que les prévisions fondées sur une intuition collective étaient beaucoup plus fiables), et des news (pour gagner du temps, évaluer l'utilité des informations pour ajuster la quantité des flux et garantir une pertinence optimale).

Il est également nécessaire de savoir distinguer les activités très intellectuelles et peu intellectuelles. Quand l'information sert à mettre à jour des bases de données ou à alimenter des processus récurrents, tout va pour le mieux (activités peu intellectuelles). Mais quand cette information a une influence sur la stratégie ou le développement durable d'une organisation (activités très intellectuelles), il vaut mieux utiliser les techniques de management de l'intelligence collective. Sinon, qui traitera l'information ? Le chef seul dans son bureau ? Un groupe de personnes ayant la même formation et qui pensent de la même manière (pensée unique) ? Des personnes en compétition les unes avec les autres ? Des personnes dont les intérêts individuels divergent avec l'intérêt du collectif (Ils traiteront l'information d'une manière qui les dérangent le moins possible) ?

Thierry Maillet

Pour terminer, pensez-vous que l'intelligence collective aurait pu améliorer l'anticipation de la crise financière de cet été ?

Olivier Zara

J'en suis persuadé, en particulier dans le monde de la finance où les interactions sont nombreuses entre de multiples parties prenantes venant d'horizons très différents (privés, institutionnels, médias, citoyens,...) et agissant au niveau mondial. Du fait de cette complexité, l'idéal serait de tendre vers une intelligence collective étendue.

Si on prend les choses sous l'angle de la gestion des risques, on pourrait dire que, plus le risque est grand et plus l'intelligence collective est nécessaire. En s'appuyant sur l'intelligence collective d'une manière structurée, organisée, les acteurs de la communauté financière auront beaucoup plus de chances d'arriver à maîtriser leurs risques internes et externes.