



Le management de l'intelligence collective

Vers une éthique de la collaboration

Il y a bien longtemps, Aristote posait déjà la question de l'intelligence collective :

"Qu'il faille que le souverain soit plutôt la masse que la minorité des meilleurs semblerait résoudre la question, et, malgré des difficultés, offrir une part de vérité. Il est possible en effet que la majorité, dont chaque membre n'est pas vertueux, réunie toute ensemble soit meilleure que l'élite, non pas séparément mais collectivement, de même que les repas à frais communs sont meilleurs que ceux qui sont organisés sur la dépense d'un seul. Etant donné qu'ils sont nombreux, chacun détient une part de vertu et de sagesse, et, de cette réunion, la masse devient comme un seul homme, à plusieurs pieds et plusieurs mains, et pourvu de plusieurs sensations, et il en va de même pour son caractère et son intelligence." (Aristote, extrait de La Politique, Livre III, chapitre XI)

CINQ IDEES-FORCES

- .. "Le management, c'est l'art de mobiliser et rassembler toute cette intelligence de tous au service du projet de l'entreprise." (Matsushita)
- .. **L'intelligence collective** est un outil pour développer la responsabilité, la créativité, l'adaptabilité d'une organisation et garantir la mise en œuvre des décisions en réduisant la résistance au changement et en créant une émulation collective.
- .. **Les formes d'organisation sociale** dans lesquelles les procédures et les outils de coopération intellectuelle sont plus efficaces ont un "avantage compétitif" sur les sociétés dans lesquelles les gens sont opprimés et la coopération intellectuelle découragée ou faiblement outillée.
- .. On ne dirige pas une organisation en fonction du consensus qui émerge dans un groupe mais en fonction d'une vision que l'on doit être capable de faire partager pour susciter l'adhésion.
- .. Le contrat social actuel est implicitement fondé sur une logique de non coopération. Créer une éthique de la collaboration suppose un nouveau contrat social, un **contrat collaboratif**.

Dans une organisation, le **management de l'intelligence collective** 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.

Téléchargement de la version complète du livre : http://www.axiopole.com/intelligence_collective.php

Abonnement à la lettre d'information sur le management de l'intelligence collective : <http://www.axiopole.com/newsletter.php>

Faire émerger une "entreprise intelligente"

L'entreprise intelligente se compose de 3 piliers : l'intelligence collective, le Knowledge Management et les technologies de l'information et de la collaboration. Ces trois piliers sont en interactions permanentes, ils sont indissociables et complémentaires.

L'intelligence collective dans sa dimension opérationnelle pourrait se définir comme la capacité d'une organisation à se poser des questions et à chercher les réponses.

Le Knowledge Management est l'action de capitaliser des informations et de les partager.

Le contrat social actuel est implicitement fondé sur une logique de non coopération. Nous sommes jugé sur le fondement d'un contrat social qui stipule que nous sommes payés pour atteindre nos objectifs et non ceux du voisin. Donner de mon temps aux autres, c'est perdre mon temps puisqu'on ne me le demande pas explicitement.

Il est donc nécessaire de mettre en place un nouveau contrat social: "Un contrat collaboratif". Ce contrat permet de décrire les comportements acceptables et souhaitables et ceux qui sont inacceptables. Le respect de ce contrat collaboratif fait ainsi évoluer nos comportements et donc nos valeurs vers une éthique de la collaboration. Alors que le contrat de travail porte sur la dimension individuelle, le contrat collaboratif porte lui sur la dimension collective :

	Individuel	Collectif
Pourquoi ? (raison d'être individuel et collective)	Leviers de motivation	Mission de l'organisation
Quoi ? (Résultats à atteindre)	Objectifs individuels	Stratégie de l'organisation
Comment ? (le cadre à respecter pour obtenir les résultats)	Règlements, procédures, outils, méthodes	Coopérations intellectuelles
Support de l'engagement	Contrat de travail	Contrat collaboratif

Sur la dimension collective, il manque actuellement un support aux coopérations intellectuelles pour leur donner une réalité tangible. Etant implicite, on peut dire qu'elles n'existent pas officiellement. On ne connaît pas aujourd'hui le cadre des relations interpersonnelles au-delà du savoir vivre (des bonnes manières). Créer un engagement contractuel pour la collaboration permet de structurer ces relations pour que chacun puisse atteindre plus vite et mieux ses objectifs. Aider l'autre à atteindre ses objectifs, comme il doit lui-même m'aider, doit faire partie du cadre à respecter pour obtenir des résultats. C'est aussi une condition indispensable à l'organisation de la capitalisation et du partage des connaissances.

Vous pensez coopérer, mais vous ne coopérez pas !

Je ne coopère pas lorsque :

- je participe à un entretien, à une réunion, à une rencontre.
- je communique (donner de l'information ou en recevoir), je répond à une question qu'on me pose, je cherche des idées parce qu'on me le demande.
- Je manage une équipe ou un projet, j'aide les autres parce que mon manager me l'a demandé.
- J'essaye d'obtenir le maximum de ressources de l'organisation pour réaliser mes objectifs dans de bonnes conditions, j'essaye d'obtenir un gain maximum dans la négociation (avec mes clients pour faire une bonne marge et avec mon employeur pour obtenir le salaire le plus élevé).

Ces actions relèvent de la communication, du management ou de la négociation.

Je coopère quand :

- Je donne une information à une personne parce que je pense que cette personne a besoin de cette information alors même qu'elle ne me l'a pas demandé.
- Je consacre une partie de mon activité à aider les autres dans l'accomplissement de leur activité, alors même que cela ne concoure pas à l'atteinte de mes objectifs personnels. Je le fais, parce que cela contribue à la performance collective. Je le fais spontanément et non parce que j'en ai reçu l'ordre de mon manager.
- Je cherche des idées et je les propose spontanément pour améliorer les performances de mon organisation.
- J'essaye de construire une relation gagnant / gagnant dans le cadre de mon activité. J'ai autant le souci de mes intérêts que de ceux des autres sans pour autant me laisser marcher sur les pieds. Je veux gagner, je veux que l'autre gagne et que le collectif gagne (win - win - win).

Les fausses coopérations montrent le décalage entre un idéal vers lequel on aimerait tendre et une réalité moins tendre qui nous rattrape au quotidien. L'idéal, c'est l'union fait la force, et la réalité, c'est chacun pour soi. L'argument du manque de temps invoqué pour résister aux coopérations est un faux argument. On organise la gestion de son temps, on se fixe des priorités d'actions en fonction de ses habitudes de travail mais plus encore de ses valeurs et de l'utilité qu'on perçoit des choses par rapport à l'atteinte de ses objectifs.

Devenir manager de l'intelligence collective

La mise en place d'un contrat collaboratif, soutenu par une éthique de la collaboration, pose la question du rôle du manager dans la mise en œuvre de l'IC et du KM. Jusqu'à présent, le management était surtout individuel, demain il prendra une réelle dimension collective.

Dans un article de la Harvard Business Review (Janvier 2003, p127), Chan Kim et Renée Mauborgne abordent la notion de "Fair Process" qu'on pourrait traduire par "Processus équitable". Ils y démontrent, à partir de l'étude de 19 cas d'entreprises, la force du processus qui conduit à une décision : "Managers who believed the company's processes were fair, displayed a high level of trust and commitment, which, in turn, engendered active cooperation. Conversely, when managers felt fair process was absent, they hoarded ideas and dragged their feet (traîner des pieds). [...] Fair process responds to a basic human need. All of us, whatever our role in a company, want to be valued as human beings and not as "personnel" or "human assets". We want others to respect our intelligence. [...] People are sensitive to the signals conveyed through a company's decision-making processes Such processes can reveal a company's willingness to trust people and seek their ideas – or they can signal the opposite."

La finalité du management collectif est de développer la confiance entre les membres du collectif et de favoriser l'engagement dans l'action.

Voici un témoignage illustrant un management collectif efficace repris par Chan Kim & Renée Mauborgne dans Harvard Business Review : "Since we know now everything that's going on in the company, we have more trust in management and are more committed to making things happen. People have started doing things beyond the normal call of duty."

Voici un tableau comparant schématiquement le management individuel et collectif :

	Management individuel	Management collectif
Support	Contrat d'objectifs	Contrat collaboratif
Valeurs principales	Travail/Responsabilités, Reconnaissance, Compétition, Discipline	Harmonie, Partage, Responsabilité, Idées/Innovation, Respect
Finalité	Obtenir des résultats, fixer des échéances, établir des contraintes de réalisation et allouer des ressources	Développer la confiance entre les membres du collectif et favoriser l'engagement dans l'action
Moyens	Coopération imposée	Coopération volontaire
Comportements	Le manager est un organisateur, un entraîneur : il fixe des objectifs et contrôle les résultats	Le manager est un facilitateur, un émergent : il développe la coopération et fait émerger l'innovation
Compétences du manager	Définir des tâches, affecter les tâches aux personnes compétentes et motivées, suivre la réalisation des tâches	Créer le vouloir coopérer, le savoir coopérer et le pouvoir coopérer, Piloter les processus collectifs de coopération menant à une action collective
Performance	La performance est fonction de la compétence et de la motivation d'un collaborateur par rapport à un objectif donné	La performance est fonction de la compétence et de motivation collective qui se mesure par la capacité d'une équipe à travailler ensemble

Le management collectif est aussi important que le management individuel. Sacrifier l'un au profit de l'autre est une erreur. L'art du manager, c'est de savoir articuler et mettre en cohérence management individuel et collectif.

Accélérer et optimiser le processus de prise de décision

La qualité d'une décision repose sur l'analyse d'informations et sur la réflexion qui sera plus riche et plus puissante si elle est collective plutôt qu'individuelle. Cependant certains managers résistent face à la réflexion collective. En effet, réfléchir à plusieurs fait perdre au manager la maîtrise du processus de prise de décision car on obtient une grande transparence sur les informations qui concernent la situation et la plupart des décisions possibles. En acceptant le support du collectif, il sera obligé de justifier sa décision et il peut craindre de voir émerger des idées, des propositions de décisions qui ne lui conviendraient pas.

Le but de la réflexion collective n'est pas de contraindre le manager sur une décision qui fait consensus. Mais, il est indiscutable que la contrainte sur le choix de la décision est d'autant plus forte qu'émerge dans le groupe qui réfléchit un consensus sur la décision à prendre. Une question se pose alors : le manager peut-il prendre une décision qui suscite de l'opposition de la part de ceux à qui il a demandé de réfléchir ? Le problème est qu'on ne peut pas dire dans l'absolu si un manager doit décider en fonction du consensus ou seul contre tous car la décision qui suscite de l'opposition est peut être la meilleure ou peut être pas. On peut seulement dire que le manager peut prendre une décision qui suscite de l'opposition car on ne dirige pas une organisation en fonction du consensus qui émerge dans un groupe mais en fonction d'une vision que l'on doit être capable de faire partager pour susciter l'adhésion.

S'il le peut, le doit-il ? Être visionnaire n'empêche pas d'être pragmatique et de tenir compte de l'opposition du groupe. Il est plus que probable que ceux qui s'opposent au stade de la réflexion continueront à s'opposer dans l'action. Le manager doit donc bien évaluer les enjeux de la décision. Il peut être pertinent de passer en force avec une "bonne" décision. Il peut aussi être pertinent de prendre une "moins bonne" décision qui fait consensus plutôt qu'une excellente qui suscite de l'opposition et dont la durée de vie risque d'être limitée, la mise en œuvre difficile.

Les décideurs les plus "malins" pourraient donc au vu de cette conclusion se dire que la démonstration est faite qu'il ne faut pas organiser une réflexion collective parce que les chances sont fortes de devoir ensuite prendre non pas sa décision mais une décision qui ne s'éloignent pas trop du consensus qui émerge dans le groupe. Et en plus, il faudra justifier cette décision !

Mais est-ce une bonne stratégie ? Les plus "malins" oublient une chose très importante : les gens n'ont pas besoin des décideurs pour réfléchir ! Les gens sont parfaitement capables de réfléchir seuls. Il n'y a donc que 2 options :

Organiser la réflexion collective	Ne pas organiser la réflexion collective
Quand on organise la réflexion collective, on structure la démarche autour de l'atteinte d'un objectif et on lui donne du sens. Les informations nécessaires à la réflexion de chacun sont transparentes. Chacun peut y accéder, enrichir l'information, la contester. Dans ce cadre, les stratégies d'acteurs sont plus difficiles. On ne peut pas dire n'importe quoi, parler sans réfléchir.	Quand on n'organise pas la réflexion collective, chacun réfléchit de son côté. Cette réflexion spontanée et individuelle est structurée autour des stratégies d'acteurs. Chacun cherchera à optimiser ses gains personnels pour que la décision prenne du sens à son niveau. Le niveau d'informations n'est pas homogène puisque la plupart des informations qui ont été utiles au processus de construction de la décision ne sont pas partagées.

Supprimer l'étape de la réflexion collective dans un processus de décision, c'est perdre la capacité d'anticiper sur les chances de succès d'une décision et donc perdre la possibilité de choisir la décision la plus pertinente parmi plusieurs possibles. La réflexion collective ne change pas la réalité, elle la montre par anticipation. Elle permet au décideur de mieux voir ce que pourrait être la réalité sociale, la réalité humaine dans laquelle la décision qu'il veut prendre va s'insérer.

La réflexion collective est d'autant plus nécessaire que la réflexion solitaire peut nuire au processus de prise de décision. Voici quelques conséquences d'une réflexion solitaire sur le mécanisme de prise de décision :

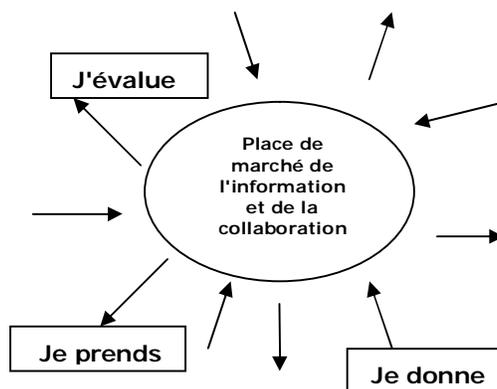
- Le décideur aura tendance à rechercher des décisions similaires, des précédents, des références pour alléger la charge des justifications qu'il aura à donner s'il se trompe.
- Le décideur qui réfléchit seul est limité par des facteurs émotionnels très profonds, archaïques et inconscients qui le font agir en dehors de toute rationalité.
- Le décideur aura tendance à persévérer dans sa décision initiale s'il doit prendre une nouvelle décision (théorie de l'engagement).
- Le décideur risque de faire une mauvaise appréciation de la situation et de manquer de créativité dans l'exploration des décisions possibles.

Les technologies de l'information et de la collaboration



Les intranets collaboratifs évolués vont beaucoup plus loin que les intranets de communication ou d'information car ils imposent des règles d'interactions, classe l'information, l'évalue. Ces intranets ont la forme d'une place de marché virtuelle de l'information et de la collaboration sur laquelle chacun va configurer son pull (l'information qu'il va chercher lui-même) et son push (l'information qu'il veut recevoir). On dépose l'information non pas dans la boîte aux lettres d'une personne mais dans une boîte publique ou semi-publique (partagée) et on demande à la place de marché d'envoyer les informations dont on a besoin quand on en a besoin.

La messagerie devient un relais de la place de marché en envoyant des messages d'alerte sur les activités en cours. En dehors de cette place, l'e-mail se limite aux informations consommables et jetables. **Un bon e-mail est un e-mail qu'on peut effacer après l'avoir lu.** On ne devrait bientôt plus avoir à archiver un e-mail (sauf ceux qu'on n'a pas eu le temps de lire !).



Sur cette place de marché, l'information est évaluée en permanence par tout le monde par des notations et des feed-back. L'information est structurée non par mots-clés ou par les résultats d'un moteur de recherche mais par rapport à l'organisation réelle, aux personnes et aux activités opérationnelles de l'organisation (actions, objectifs, ...). Je décide quand je prends et quand je donne. Chaque personne est responsable de publier son savoir elle-même. C'est un peu comme si on achetait et on vendait de l'information. L'information a d'autant plus de valeur qu'elle est très demandée. Lorsque l'offre est inférieure à la demande, l'offre doit être moins visible. Lorsque la demande est supérieure à l'offre, on doit trouver l'information en première ligne. On peut parler d'indice de popularité d'une information pour déterminer le ratio offre/demande.

Les intranets actuels fonctionnent principalement avec des e-mails (**logique de sur-communication**) et des systèmes de gestion documentaire de type bibliothèque (**logique de sédimentation**). Les intranets collaboratifs (**logique place de marché**) permettent de structurer les échanges, de réguler, de classer et de nettoyer l'information en supprimant les informations qui ne sont plus pertinentes ou qui sont devenues obsolètes. Les intranets collaboratifs préservent donc la richesse informationnelle tout en structurant les échanges et les informations.

La différence entre une place de marché et une bibliothèque est la vitesse de circulation de l'information et la nature de l'information. La place de marché est alimenté par de l'information vivante qui se transforme rapidement pour l'action collective. La bibliothèque est alimenté par de l'information morte qui est archivée, stockée pour la mémoire collective. Les entreprises doivent prendre conscience qu'elles n'ont pas vocation à devenir des bibliothèques au moment du choix de leur intranet. La logique : "Je stocke, ça pourrait servir un jour" a-t-elle sa place dans une organisation opérationnelle ? Et si oui, quelle doit être sa place ?

Faut-il changer de culture ? Avec les technologies de l'information et de la collaboration, on bascule progressivement dans une culture de la relation écrite, donc de l'explicite, dans les relations horizontales (transversales) et dans un mode relationnel virtuel alors que la culture dominante actuelle est une culture de la relation orale, de l'implicite, de la verticalité (relations hiérarchiques) et du face à face. Ceci est surtout vrai pour les cultures latines et beaucoup moins pour les cultures anglo-saxonnes.

Vouloir coopérer : Comprendre l'impact des valeurs

"Quand on est sûr d'avoir raison, on n'a pas besoin de discuter avec ceux qui ont tort" Wolinski

Vouloir coopérer, c'est être motivé pour entrer en relation avec l'autre et partager avec lui une partie de son pouvoir et de son savoir.

Une valeur est une énergie à la fois physique et psychologique. Cette énergie s'exprime par des **comportements** au quotidien. Un ensemble de valeurs constitue une **culture** qui va s'exprimer par un ensemble de comportements. Les valeurs sont à la base de nos émotions, croyances, idées et de notre processus de décision.

Les valeurs de l'intelligence collective

L'intelligence collective repose sur 3 valeurs principales. La valeur fondamentale est celle du **partage** : le partage de l'information, du pouvoir, de mes connaissances, de mon expérience, de mes compétences. Puis ensuite vient la valeur **responsabilité** : la responsabilité de la décision, de ses actes (Je me sens responsable de l'atteinte de mes objectifs mais également du développement durable de l'entreprise). Et pour finir la valeur **respect** : respect des idées et des valeurs de l'autre, respect de l'être humain avec ses forces et ses faiblesses. Il s'agit des valeurs principales mais il y en a d'autres.

Les croyances

1^{ère} croyance : Il existe un **potentiel** et une intelligence au fond de chacun de nous. Il faut valoriser et développer le potentiel et l'intelligence de chacun.

L'opposé de cette croyance est : les gens ne peuvent pas progresser. Un manager ne doit pas se limiter au constat de l'incompétence, il doit développer la compétence et la motivation de ses collaborateurs pour développer leur potentiel.

2^{ème} croyance : Nous ne sommes pas égaux mais chacun de nous peut apporter une valeur ajoutée à un instant donné dans une situation donnée pour atteindre un objectif donné (**intelligence situationnelle**).

L'opposé de cette croyance est : les gens sont souvent idiots et parfois intelligents. Cela consiste à croire que les gens sont des incapables et qu'on manage ou qu'on travaille avec "des bras cassés".

3^{ème} croyance : Une personne défend ses intérêts mais elle est capable de prendre en compte l'intérêt général et de **sacrifier** une partie de ses intérêts pour préserver le développement durable de son organisation.

L'opposé de cette croyance est : les gens sont égoïstes, c'est dans la nature profonde de l'homme. Certes, il y a une part d'égoïsme au fond de chacun de nous mais il y a aussi une part d'altruisme qu'un manager, une organisation doit savoir faire émerger.

Savoir coopérer : Savoir être & Savoir faire coopérer

La coopération ne s'improvise pas. Elle nécessite des qualités humaines, des notions de psychologie et des compétences sur les techniques relationnelles. Maîtriser ces compétences permet de développer son **intelligence relationnelle**. L'entreprise intelligente doit donc développer une compétence importante : le savoir coopérer.

Savoir coopérer, c'est comprendre la psychologie de l'autre et maîtriser les compétences relationnelles qui permettent de construire une relation humaine de qualité.

Le savoir coopérer intervient sur 2 dimensions :

- Une dimension individuelle :

Il s'agit du "savoir être coopératif" qui est lié à la personnalité de chacun, à l'intelligence intrapersonnelle (capacité à se comprendre) et à l'intelligence interpersonnelle (capacité à comprendre l'autre, empathie, savoir communiquer, savoir critiquer,...).

- Une dimension collective :

Il s'agit du "savoir faire coopérer" qui est lié aux compétences d'un manager qui doit encadrer une équipe. Il doit savoir créer, développer et pérenniser les coopérations intellectuelles entre les personnes de son équipe.

Pouvoir coopérer : Du rêve à la réalité sans cauchemars !

Pouvoir coopérer, c'est évoluer dans un environnement qui favorise la coopération entre personnes et entre entités.

Vouloir coopérer et savoir coopérer ne sont que les premières étapes. Comme l'explique Pierre Lévy, il faut également pouvoir coopérer avec une organisation et un fonctionnement qui favorisent les coopérations intellectuelles : "Je suggère que des formes d'organisation sociale dans lesquelles les individus sont plus libres - et donc mieux capables d'actualiser leur potentiel - et dans lesquels les procédures et les outils de coopération intellectuelle sont plus efficaces ont un "avantage compétitif" sur les sociétés dans lesquelles les gens sont opprimés (ou les singularités étouffées) et la coopération intellectuelle découragée ou faiblement outillée. Autrement dit, le perfectionnement de l'intelligence collective (qui suppose la liberté) est le produit et le sens de l'évolution culturelle. C'est exactement pour cette raison que les régimes de liberté intellectuelle et politique finiront par l'emporter sur les régimes de dictature et d'étouffement des pensées. [...] Les défaites historiques des monarchies de droit divin, du nazisme, du totalitarisme stalinien et d'autres dictatures devant les démocraties ne sont pas le fruit d'un simple hasard historique. La puissance ultime se trouve du côté de la liberté, non du côté de l'oppression" (Extrait de "Cyberdémocratie", Pierre Lévy, page 16-17, éditions Odile Jacob 2002)

Mettre en place une organisation intelligente : entre l'ordre et le chaos

Une organisation intelligente se définit à partir de sa stratégie. Tournée vers l'objectif à atteindre, l'organisation ne nécessite pas de plans et de système de contrôle centralisé. L'organisation pourra ainsi évoluer par les interactions continues des membres de l'organisation qui, par essai erreur, trouveront l'organisation optimale dans leur environnement et pourront l'ajuster dans le temps en fonction de l'évolution de l'environnement.

Une entreprise intelligente ne peut pas perdre le sens car elle se recompose en permanence par les coopérations intellectuelles. C'est le sens qui dirige l'organisation et non l'organisation qui dirige le sens. Ce modèle d'organisation a été décrit par Dee Hock, fondateur et président émérite de la société VISA International qui lui a donné un nom : l'organisation chaordic (contraction de chaos et d'ordre, voir le site www.chaordic.org pour plus d'informations).

Voici les caractéristiques d'une organisation intelligente :

- le nombre le plus faible possible de niveaux hiérarchiques.
- une organisation en réseaux, en toiles d'araignée, en constellation,...
- des relations fondées sur des coopérations transversales ou montantes (Bottom-up). La coopération descendante (Top Down) est moins efficace que la coopération montante (Bottom-up) parce qu'elle induit une culture de la verticalité qui ne va pas dans le sens d'une organisation en réseaux.

Une organisation en réseaux juxtapose un organe central qui préserve l'ordre et la cohérence d'ensemble et des entités autonomes reliées entre elles directement par des systèmes d'information et de collaboration ouvert et transversal. Cela va bien au-delà d'une organisation matricielle qui crée une transversalité uniquement organisationnelle et non informationnelle.

Les entités autonomes peuvent être des entités hiérarchiques (business unit, services, départements, usines,...). L'important est qu'elles coopèrent et communiquent directement entre elles sans passer par un organe central de contrôle. Cette coopération/communication ne se fait pas seulement entre les plus hauts responsables des entités hiérarchiques mais entre toutes les personnes de l'entité. Cette organisation en réseau ressemble beaucoup à l'organisation du réseau Internet dans lequel des serveurs (qu'on peut assimiler à des entités) sont tous reliés entre eux sans passer par un serveur central. Il existe cependant un organe central qui définit par exemple les protocoles de communication (adresse IP) et les formats des adresses (noms de domaines). On peut dire que cet organe facilite les relations entre les serveurs sur la forme sans intervenir sur le fond.

L'évolution vers des organisations en réseaux semble inéluctable dès lors que chacun possède un accès à des systèmes de collaboration permettant des interactions transversales. Le réseau Internet et son pendant interne, l'intranet, permettent de fonctionner collectivement et d'être performant collectivement sans coordination centrale des individus. Les zones de coordination se créent et disparaissent par ajustements successifs par rapport à l'environnement. La mise en place d'un intranet collaboratif est donc prioritaire pour l'entreprise qui veut développer son intelligence collective. Il ne s'agit pas d'un intranet qui ne permet que l'information ou la communication mais d'un intranet qui permet réellement des coopérations.

En conclusion...	
<p>La vision de l'avenir...</p>	<p>Konosuke Matsushita, fondateur de Matsushita Electric, nous a donné sa vision de l'avenir dans une allocution devant des patrons occidentaux en 1975 :</p> <p>"Vos organisations occidentales sont tayloriennes ; mais le pire c'est que vos têtes le sont aussi, vous êtes totalement persuadés de bien faire fonctionner vos entreprises en distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants ; d'un côté ceux qui pensent, et de l'autre ceux qui vivent.</p> <p>Nous (les organisations japonaises), nous sommes post-tayloriens : nous savons que le business est devenu si compliqué, si difficile et la survie d'une entreprise si problématique, dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit chaque jour mobiliser toute l'intelligence de tous. Le management, c'est l'art de mobiliser et rassembler toute cette intelligence de tous au service du projet de l'entreprise." A vous de juger, si cette citation est toujours d'actualité dans votre organisation !</p>
<p>La clé de la coopération...</p>	
<p>Les entreprises qui ne sauront pas faire évoluer leur culture pour s'adapter aux changements de leur environnement risquent de disparaître. Ce n'est pas grave, ni dramatique : c'est naturel !</p>	<p>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. On peut seulement mobiliser l'intelligence collective et les connaissances.</p> <p>Le management de l'intelligence collective implique 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</p>

ANNEXE 1 : Matrice AXIO

Nom de l'entité :

Objectif à atteindre :

Date de réalisation :

AXIO	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher et partager l'information	Réfléchir (Interagir sur l'information)	Consulter (Préparer la décision)	Décider	Capitaliser et partager l'information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	Intelligence collective	Consultation de toutes les parties prenantes du collectif	Décision collective	Knowledge Management collectif	Action qui implique directement ou indirectement tout le monde
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Consultation de quelques parties prenantes du collectif	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action qui implique directement ou indirectement une partie du collectif
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action qui implique une personne
Echéance	Deadline	Deadline	Deadline	Deadline	Deadline	Deadline
Liste des participants	Qui cherche ?	Qui réfléchit ?	Qui donne son avis ?	Qui décide ?	Qui gère l'information ?	Qui agit ?
	M. Dupont Mme Durant Mlle Martin					
Charge de travail	Nb jours/pers.	Nb jours/pers.	Nb jours/pers.	Nb jours/pers.	Nb jours/pers.	Nb jours/pers.
Outils - Méthodes	Logiciels, réunions,..	Logiciels, réunions,..	Logiciels, réunions,..	Logiciels, réunions,..	Logiciels, réunions,..	Logiciels, réunions,..

Remarque : Le Knowledge Management est plus ou moins présent dans chacune des étapes. Nous l'avons situé à l'étape 5, car il y devient une action à part entière et non une action concomitante à une autre action. Sur l'étape 3, la consultation se fait sur les parties prenantes du collectif et non sur le collectif lui-même. Faites pivoter à 90° le questionnaire (Annexe 2) que vous avez rempli et vous pourrez ainsi diagnostiquer votre mode de management

ANNEXE 2 : Questionnaire d'auto-diagnostic

Nous allons analyser votre mode de management d'une équipe. Si vous managez plusieurs entités, vous managez plusieurs équipes. Choisissez une seule équipe comme cadre de référence pour répondre à toutes les questions. Dans ce cadre de référence, une équipe est impérativement un ensemble de personnes menant une action collective régulièrement. Au sein de l'équipe qui vous sert de cadre de référence, vos activités de management sont-elles plutôt solitaires (vous travaillez seul), collégiales (vous associez une partie des membres de votre équipe) ou collectives (vous associez l'ensemble des membres de votre équipe).

Pour chaque question, mettez une croix dans le carré qui correspond à votre choix.

Questions	Réponses			
Qui cherche les informations qui sont nécessaires pour préparer une prise de décision ?	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, vous désignez une personne qui cherchera l'information pour l'ensemble des personnes concernées par la prise de décision ou vous cherchez seul ou vous ne procédez à aucune recherche préliminaire	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, la recherche de l'information est collégiale. Un groupe permanent ou ad hoc est désigné pour chercher les informations	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, la recherche d'information est collective. Quand il y a une décision à prendre, tout le monde participe en fonction de ses disponibilités	E1
Qui réfléchit pour préparer une prise de décision ?	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, vous réfléchissez seul	<input type="checkbox"/> La réflexion est le plus souvent collégiale. Vous choisissez quelques personnes avec qui vous constituez un groupe de travail pour analyser la situation et trouver des solutions	<input type="checkbox"/> La réflexion est le plus souvent collective. Vous associez à la réflexion les personnes potentiellement concernées par la réflexion pour analyser la situation et trouver des solutions	E2
Qui donne son avis sur les décisions pour préparer une prise de décision ?	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, vous ne consultez personne	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, vous consultez quelques personnes concernées par la décision à prendre	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, vous prenez l'avis de toutes les personnes qui sont concernées par la décision à prendre	E3
Qui décide ?	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, vous décidez seul	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, vous choisissez une partie des personnes concernées par la décision puis vous décidez ensemble	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, vous rassemblez toute les personnes concernées par la décision et puis vous décidez ensemble	E4
Qui organise la capitalisation et le partage de l'information ?	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, vous laissez les personnes capitaliser elles-mêmes les informations qu'elles détiennent. Chacun s'organise comme il veut	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, Vous avez une démarche collégiale. Quelques personnes sont impliquées dans le choix des informations qui vont être capitalisées et partagées	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, Vous avez une démarche collective. Tout le monde est impliqué dans le choix des informations qui vont être capitalisées et partagées	E5
Dans le cadre d'une équipe, qui agit pour la mise en œuvre des objectifs fixés à cette équipe ?	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, la mise en œuvre des objectifs est réalisée par une seule personne de l'équipe	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, la mise en œuvre des objectifs est confiée à quelques personnes de l'équipe	<input type="checkbox"/> La plupart du temps, la mise en œuvre des objectifs associe toute l'équipe	E6

Tracez maintenant un trait qui relie les croix qui correspondent à vos réponses. Vos axes de progrès correspondent aux croix que vous avez cochées sur le niveau individuel (excepté sur la ligne E4).