



Le management de l'intelligence collective

Vers une éthique de la collaboration

Olivier Zara

Cet ouvrage a été co-construit avec l'intelligence collective et les connaissances de : Fanny Signeyrole, Guillaume Lamothe, Florent Lafarge, Jean-Philippe Mousnier, Béatrice Sevat, Anne-Sophie Patin, Alexandra Thusy, Carine Dartiguepeyrou, Elodie Beth, Marie-Pierre Lacroix, Philippe Gérard, Florence Imberti, Sabine Hamelin, Eric Seulliet, Jean Camon, Régis Jamin, Damien Halgand, Bernard Le Clech, Michel Marquis, Moussa Sarr, Thierry Huynh, Jean-Louis Bourgogne, Gilles Norroy, Patrick Simier et bien d'autres ! Les échanges ont été réalisés par le biais de l'espace collaboratif R&D d'Axiopole qui compte actuellement plus de 400 personnes. Vous êtes invités à faire parvenir vos commentaires à l'auteur [olivierzara@ NOSPAM axiopole.com](mailto:olivierzara@NOSPAM.axiopole.com) (retirer NOSPAM pour que l'adresse soit valide) ou à les publier directement sur www.axiopole.biz après avoir ouvert un compte.

Vous lisez la version 8.2 mise à jour le 19 mai 2004, vérifiez que vous lisez la dernière version du livre sur la partie R&D du site d'Axiopole : http://www.axiopole.com/intelligence_collective.php (sur cette page, vous pouvez télécharger un résumé de 10 pages de ce livre)

Article "Collaboration et intelligence collective" qui résume une partie du livre dans le dossier sur l'intelligence collective de Business Digest (<http://www.business-digest.fr/>) avril 2004 : http://www.axiopole.com/dossier_IC_Business_digest.pdf

Interview d'Olivier Zara, par Karine Bertin pour Ring Magazine "L'intelligence collective, ce n'est pas nouveau mais ça pourrait le devenir...": <http://www.surlering.com/article.php/id/4031>

Pour suivre les évolutions, abonnez-vous à la lettre d'information sur le management de l'intelligence collective : <http://www.axiopole.com/newsletter.php>

Bibliographie de l'auteur



Après des études à l'Ecole 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 au sein du Commissariat de l'armée de terre dans le corps des commissaires de l'armée de terre.

Il a principalement occupé des fonctions de commissaire aux comptes et de directeur administratif et financier au sein de régiments. De 1995 à 1998, il a participé à plusieurs opérations militaires en ex-Yougoslavie dans le cadre de l'ONU et de l'OTAN.

Quittant l'armée en 1999, il est devenu consultant et formateur en management au sein du cabinet INSEP Consulting pendant deux ans.

Depuis 2001, il est président fondateur d'Axiopole, société spécialisée dans la recherche sur le management de l'intelligence collective et dans l'édition de logiciel d'aide au management d'équipe et de groupes de travail (logiciel de e-management).

Olivier Zara est également membre du Collective Intelligence Network animé par Pierre Lévy : www.collectiveintelligence.info

Bibliographie détaillée de l'auteur : http://www.axiopole.com/olivier_zara.html

Sommaire

Sommaire	3
Introduction	5
Chapitre 1 Faire émerger une "entreprise intelligente" ..	8
A. Les 3 piliers de l'entreprise intelligente	8
B. Les fausses coopérations : vous pensez coopérer, mais vous ne coopérez pas !	9
Mettre en place un contrat collaboratif soutenu par une éthique de la collaboration	10
Vaincre l'argument du temps : un grand classique de la résistance au changement	12
Quels sont les freins à la coopération ?	12
C. Le processus d'émergence de l'intelligence collective	13
Chapitre 2 Devenir Manager de l'intelligence collective	16
A. Management individuel et collectif : créer la confiance	16
B. Le fonctionnement d'un processus collaboratif (la matrice AXIO)	20
C. L'impact d'un processus collaboratif	21
Chapitre 3 Accélérer et optimiser le processus de prise de décision	23
A. Pourquoi certains managers résistent face à la réflexion et la consultation collective ?	23
B. Faut-il décider en suivant les consensus qui émergent d'une réflexion collective ?	24
C. Organiser la réflexion collective	25
D. Ne pas organiser la réflexion collective	25
E. Réflexion solitaire et prise de décision	27
F. Répondre au besoin d'un management plus participatif qui développe le potentiel des ressources humaines	28
Chapitre 4 Manager l'intelligence collective et les connaissances avec AXIO	29
A. Rechercher et partager l'information (E1)	29
B. Réfléchir (E2)	29
C. Consulter (E3)	32
D. Décider (E4)	33
E. Capitaliser et partager l'information (E5)	34
F. Agir (E6)	34
Chapitre 5 Les technologies de l'information et de la collaboration : vers l'e-management	36
A. L'intranet collaboratif : développer une logique de place de marché	37
B. La capitalisation et le partage de l'information	38
C. La protection et la régulation des systèmes	39
D. Du KM fonctionnel au KM opérationnel	41
E. De l'e-collaboration à l'e-management : l'émergence des intranets d'aide au management d'équipe	41
Chapitre 6 Vouloir coopérer : Comprendre l'impact des valeurs sur la coopération	44
A. Les fondements culturels et psychologiques de l'intelligence collective et du Knowledge Management	45
Quelles valeurs ?	45
Quelles croyances ?	46
B. Coopérations interculturelles	46
C. Cartographier les valeurs de la coopération	47

Chapitre 7 Savoir coopérer : Savoir être & Savoir faire coopérer	49
A. Diagnostiquer les différents modes de management avec AXIO	49
B. Savoir manager l'intelligence collective	50
C. Savoir faire coopérer	52
Chapitre 8 Pouvoir coopérer : Du rêve à la réalité sans cauchemars !	55
A. Mettre en place une organisation intelligente : entre l'ordre et le chaos	55
B. Le fonctionnement d'une organisation intelligente : la matrice AXIO 2 .	56
C. Mettre en place une démarche KM... durable	59
Chapitre 9 Une expérience d'intelligence collective en live !	65
A. Quelle est votre vision de la situation ?	65
B. Quelles sont vos propositions, outils, méthodes ? Avez-vous des retours d'expérience, des cas à présenter ?	65
Conclusion	66
Bibliographie	67
Lexique.....	68
Citations.....	70
ANNEXE 1 : Questionnaire d'auto-diagnostic	71
ANNEXE 2 : Etude de cas : WDHB Consulting Group	72
ANNEXE 3 : Savoir manager une équipe	73
ANNEXE 4 : Modèles de contrat collaboratif	76

Copyright © Axiopole 2004. Tous droits réservés.

Une version sera prochainement disponible en librairie, si vous souhaitez être averti de cette publication, donnez-nous vos coordonnées sur : www.axiopole.com/contact.php

"L'ennui dans ce monde, c'est que les idiots sont sûrs d'eux et les gens sensés pleins de doutes" Bertrand Russell

Introduction

Dès l'antiquité, 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)

A votre avis, une décision, une action est-elle de meilleure qualité si on mobilise l'intelligence de plusieurs personnes pour la concevoir ? Est-ce que l'union fait la force ? Faut-il réfléchir avant d'agir ? Faut-il chercher des informations avant de réfléchir ? Encore une question : trouvez-vous toutes ces questions idiotes ? Si la réponse est sans hésitation oui, parce que c'est du bon sens, alors voici une nouvelle question : le faites-vous réellement au quotidien ou même de temps en temps ? Vous avez besoin de réfléchir pour répondre ? La réponse est moins immédiate ?

Ces questions permettent d'aborder 2 concepts : l'**intelligence collective (IC)** et le **Knowledge Management (KM)**. L'enjeu du KM et de l'IC est que *la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles*. L'IC, dans sa dimension opérationnelle, est la capacité d'une organisation, d'un collectif à se poser des questions et à chercher les réponses ensemble. Le KM, pour prendre une des définitions les plus simples, est l'action de capitaliser des connaissances et de les partager.

Les études faites sur le cerveau démontrent que notre intelligence propre n'est pas liée au nombre de neurones ou à un inné héréditaire mais au nombre de **synapses** qui interconnectent ces neurones (IC) et à l'**acquis d'informations** accumulés dès notre naissance (KM). C'est donc la richesse des interconnexions, des échanges qui forge l'intelligence de l'être humain sur le fondement de ce qu'il sait. La diminution des synapses avec l'âge marque le début de notre dégénérescence. Le parallèle avec une organisation démontre la nécessité d'accroître les "synapses", les interconnexions entre les membres et les entités de cette organisation pour développer son intelligence et de capitaliser les informations qui sont nécessaires à ces synapses.

Comme l'explique Richard McDermott, président de McDermott Consulting : "L'intelligence humaine dépend de connexions neuronales. L'intelligence organisationnelle, quant à elle, dépend de connexions interpersonnelles.". Ce qui est valable entre les membres d'une organisation, l'est également, d'un point de vue systémique, entre l'entreprise et son environnement. Il s'agit de l'émergence du concept de "l'organisation étendue" dans le cadre de relations, d'interconnexions plus nombreuses avec l'extérieur (par exemple, via les portails d'entreprises à destination de leurs fournisseurs).

Quelle sera la performance d'une entreprise demain ? **La performance des entreprises dans une société industrielle et commerciale** est de savoir produire et de savoir vendre mieux et plus vite que ses concurrents. Aujourd'hui, la plupart des entreprises savent produire et vendre. C'est la raison de leur survie actuelle. Si elles n'avaient pas cette capacité, elles auraient déjà disparues. Mais de ce fait, au fil du temps, leur niveau de performance devient de plus en plus homogène. Croître, prendre des parts de marché se fait alors plus facilement en absorbant ses concurrents.

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,...). Une étude (B. Lev) sur le rapport entre capitalisation boursière et actifs des 500 premières sociétés américaines conclut que les éléments intangibles qui font la différence sont l'innovation, le management et le leadership. 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.

Etant donné que nous sommes déjà entré dans l'ère de la société de l'information, beaucoup d'entreprises qui se croient performantes ne le sont déjà plus. Cette perte de performance est et restera invisible encore quelques années pour beaucoup d'entre elles, le temps pour leurs concurrents de devenir des entreprises intelligentes. Le jour où cette perte de performance deviendra enfin visible, il sera probablement trop tard.

Alain Juillet, responsable français en charge de l'intelligence économique auprès du Premier ministre, nous donne sa vision de la situation dans une interview pour *01 Informatique* n°1768, 7 mai 2004 : "Chacun doit comprendre qu'après avoir connu le marché de l'offre pendant des siècles, puis celui de la demande dans la deuxième partie du siècle dernier, nous entrons maintenant dans celui de l'information et de la connaissance. Sa possession devient la garantie du succès, car c'est un avantage concurrentiel majeur tant sur le plan offensif que défensif".

L'entreprise intelligente repose principalement sur l'IC, le KM et les technologies de l'information et de la collaboration. Ces technologies servent de support à l'IC et au KM. L'IC est actuellement la dimension la moins développée. Elle se matérialise au quotidien par des coopérations intellectuelles que l'on observe dans les organisations, en particulier dans les temps de **réflexion collective**. Selon Pierre Lévy, directeur de la chaire de recherche en intelligence collective de l'Université d'Ottawa : "la réflexion collective est un sous-ensemble de l'intelligence collective plus explicite, discursif et conversationnel. L'intelligence collective comprend en effet l'organisation et le fonctionnement dynamique de tous les éléments d'une culture". La réflexion collective dans les entreprises est souvent le fait de petits groupes. Elle est informelle pour des raisons de cultures, d'habitudes managériales et de technologies de l'information et de la collaboration 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'interagir sur l'information existante pour la transformer en une nouvelle information.

Cette distinction est importante car 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, car cela conduirait 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 et elle n'est pas fortuite. Elle sert à effrayer ceux qui voudraient changer l'état des choses. 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 le pouvoir avec l'IC. 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 : le **management de l'intelligence collective**.

Il n'y a pas de relation automatique entre **réflexion collective** et **décision intelligente**. Pierre Lévy nous livre son avis sur ce point : "La masse n'a pas toujours raison, surtout s'il s'agit d'une masse moutonnaire et conformiste qui ne remet rien en question. C'est pourquoi le projet de l'intelligence collective consiste précisément à valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité et à organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif. La culture de l'intelligence collective travaille à établir de manière douce et pacifique un "multilogue" ouvert, qui est préférable aussi bien au cloisonnement et à l'isolement des intelligences, qu'à l'uniformité bien pensante."

Une réflexion collective peut donc aboutir à une décision stupide. Ce n'est pas parce que c'est collaboratif que ce sera intelligent mais si ce n'est pas collaboratif, le risque est quand même grand que ça ne soit pas intelligent ! Mettre ensemble des personnes ne suffit pas. 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, c'est par exemple définir qui cherche l'information, qui réfléchit, qui donne son avis, qui décide, qui capitalise l'information et qui agit. Ainsi, les politiques de développement durable intègre une étape très importante qu'on appelle la consultation des parties prenantes. C'est une étape importante mais ce n'est qu'une étape dans le processus qui conduira à une décision intelligente.

L'information crée de la valeur. Mais cette valeur sera aussi et surtout fonction de la qualité de l'interaction des personnes autour de l'information. Cette valeur construite par le collectif sera très supérieure à la simple somme des talents de chacun. Dans une société de l'intelligence, le défi des managers est d'être capable d'ajouter à la dimension rationnelle une dimension relationnelle pour créer des réseaux humains. L'enjeu pour les organisations est donc aujourd'hui de vouloir (vision, culture), de savoir (compétences) et de pouvoir (organisation, fonctionnement) mobiliser l'intelligence collective et les connaissances.

L'évolution qui s'annonce dans les modes d'organisation, de fonctionnement et de management est directement liée à l'évolution des **technologies de l'information et de la collaboration** (en particulier l'avènement d'Internet, des intranets collaboratifs et des logiciels de travail collaboratif en général). Ces technologies permettent aujourd'hui de matérialiser les concepts de l'intelligence collective et de leur donner une valeur opérationnelle. Certains croient pouvoir y arriver en minimisant l'importance des logiciels voire pour certains en les rejetant. A la résistance classique au changement s'ajoutent des raisons culturelles : goût du contact humain, communication verbale dominante,... qui sont en particulier représentatives de la culture latine. Du fait de cette culture, valorisée et sacralisée comme un patrimoine de grande valeur, beaucoup d'entreprises prendront dans les 10 prochaines années un retard considérable par rapport à la culture anglo-saxonne plus ouverte et plus sensible à ces technologies.

Ce livre se place dans une perspective opérationnelle de développement de la performance globale et durable d'une organisation. L'objectif est de comprendre pourquoi et comment coopérer. En espérant que ce livre soit pour vous une source d'inspiration et que vous saurez la partager !

Un **lexique** est disponible à la fin du livre pour vous aider à comprendre les concepts et les mots du management de l'intelligence collective. Chacun sait d'expérience que dans le domaine de la communication : ce qui est normal, c'est de ne pas se comprendre.

Chapitre 1

Faire émerger une "entreprise intelligente"

"La fourmi est un animal intelligent collectivement et stupide individuellement, l'homme, c'est l'inverse" Karl Von Frich

Cette citation d'un éthologue (spécialiste de l'étude des comportements) nous invite à développer notre intelligence collective tout en conservant notre intelligence individuelle. Si nous n'arrivons pas à mobiliser l'intelligence collective, nous n'aurons plus qu'une seule alternative : nous transformer en fourmi. Une question se posera alors : Comment devenir une fourmi en imitant l'autruche ? Pourquoi l'autruche ? Parce que les autruches font de la politique pour ne pas voir les hommes qui font l'inverse des fourmis !

Sur la notion d'intelligence au niveau individuel, Howard Gardner, psychologue à l'université d'Harvard, affirme qu'il existe au moins huit formes d'intelligence humaine : verbale (pour communiquer), rationnelle (logico-mathématique), musicale (donner du sens à des sons), spatiale (percevoir des images et les reproduire), kinesthésique (maîtrise de son corps, du mouvement), intrapersonnelle (capacité à se comprendre), interpersonnelle (capacité à comprendre l'autre, empathie) et naturaliste (capacité à comprendre son environnement). Il y a donc un "collectif" d'intelligences individuelles.

L'intelligence collective, c'est l'intelligence du lien, de la relation. Certains la définissent également comme intelligence connective, "global brain", homme symbiotique, intelligence relationnelle ou noosphère. Le cœur de l'intelligence collective est l'harmonie dans les liens. Ces liens induisent les coopérations et l'intelligence collective serait donc finalement la conséquence des coopérations intellectuelles, sa matérialisation.

Selon Pierre Lévy, "la meilleure chose qu'on puisse faire avec les nouvelles technologies, ce n'est pas de l'intelligence artificielle (IA), mais, au contraire, de l'intelligence collective : que les ordinateurs n'imitent pas les humains, mais les aident à penser et à faire évoluer collectivement leurs idées". L'IC permet d'aider les humains à penser ensemble, alors que l'IA cherche à se substituer à l'humain pour limiter ses erreurs.

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. Manager l'intelligence collective d'une organisation consiste donc à créer une dynamique de coopérations intellectuelles entre les personnes (coopération interpersonnelle), à créer des coopérations internes entre équipes, entités (par le biais d'intranet collaboratif par exemple) et à développer les coopérations extérieures avec ses clients, fournisseurs (concept d'entreprise étendue) et ses concurrents (concept de "coopétition", contraction de coopération et compétition : nous sommes concurrents mais nous coopérons). Deux industriels concurrents peuvent par exemple coopérer sur le transport de leurs produits car ils sont concurrents sur leurs produits vis-à-vis du client et non sur le transport du produit.

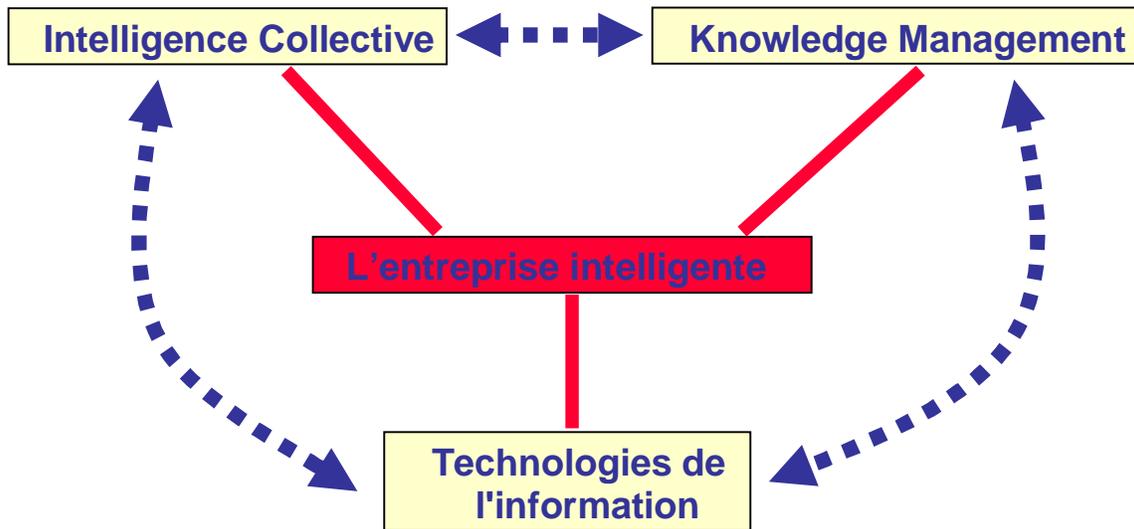
A. Les 3 piliers de l'entreprise intelligente

Comme nous l'avons dit, les entreprises de l'ère industrielle et commerciale vont progressivement devenir des entreprises intelligentes avec l'avènement de la société de l'information. Celles qui ne deviendront pas intelligentes disparaîtront car elles seront inadaptées à la société qui émerge. L'entreprise intelligente repose sur 3 piliers : l'intelligence collective (quantité et qualité des coopérations intellectuelles), le Knowledge Management (quantité et qualité des connaissances) et les technologies de l'information et de la collaboration (quantité et qualité des logiciels, matériels et réseaux qui favorisent les flux relationnels et informationnels). Sur la notion de quantité, il faut préciser qu'il ne s'agit pas nécessairement de la plus grande quantité de coopérations, de connaissances ou de logiciels mais de la quantité adaptée à la situation et aux besoins de l'organisation.

Ces trois piliers sont en interaction permanente, ils sont indissociables et complémentaires. Agir sur l'un, c'est faire évoluer les autres pour rétablir la cohérence de l'ensemble des piliers. Si un de ses piliers manque, on sort du champ de l'entreprise intelligente pour entrer dans une autre

dimension ! Il est donc important que l'organisation accorde autant d'importance à chacun de ces piliers et que leurs développements soient coordonnés.

Voici un schéma pour mieux comprendre :



Les coopérations intellectuelles fonctionnent comme une énergie vitale au sein de l'entreprise intelligente. Il s'agit de toutes les interactions individuelles des membres d'une même organisation. Les coopérations intellectuelles peuvent être inter-personnelles (coopération entre 2 ou plusieurs personnes) ou inter-organisations (coopération entre équipes, services, entreprises, pays, ...). Mais pour coopérer, il faut se rencontrer. Se rencontrer nécessite de se déplacer. La coopération est donc limitée dans l'histoire de l'humanité à notre capacité à nous déplacer d'un point A à un point B à pied, en bateau, en avion,.... Avec l'avènement du téléphone puis du réseau Internet, la capacité que nous avons à coopérer est désormais tout simplement extraordinaire. Mais la technique avance plus vite que la culture. La culture s'est forgée et transmise de générations en générations en fonction de moyens techniques de coopération limités.

Voici les différentes dimensions qui caractérisent les coopérations intellectuelles :

- La coopération s'inscrit dans des valeurs, une culture.
- La coopération s'inscrit aussi dans le temps et les technologies. Elle progresse au fur et à mesure des progrès techniques. Il s'agit de toutes les techniques qui rendent possible une relation humaine en face à face ou à distance.
- La coopération s'inscrit dans l'espace. On coopère plus avec ceux qui nous sont proches. Plus on s'éloigne du cercle familial et moins on coopère. Cependant, Internet constitue un espace virtuel qui crée une grande proximité spatiale.
- La coopération s'inscrit dans la stratégie, l'organisation, le fonctionnement et les opérations quotidiennes. Ces éléments sont en interactions permanentes et leurs interactions influencent la quantité et la qualité des coopérations.

Mais ce que nous vivons au quotidien, ce sont aussi les fausses coopérations intellectuelles.

B. Les fausses coopérations : vous pensez coopérer, mais vous ne coopérez pas !

Personne ne conteste ouvertement la nécessité de coopérer. Tout le monde dit et pense qu'il faut coopérer. Voilà le discours politiquement correct. Mais malheureusement, la coopération actuelle est souvent une fausse coopération dont l'objectif est l'optimisation de ses gains personnels sans forcément chercher à nuire au collectif mais sans s'en préoccuper.

Voici quelques points de repères pour différencier coopération et non coopération, et ...pour vous situer personnellement :

Je ne coopère pas quand :	Je coopère quand :
<ul style="list-style-type: none"> - Je participe à un entretien, une réunion ou une rencontre. - Je communique (émettre de l'information ou en recevoir), je réponds 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). <p>Ces actions relèvent de la communication, du management ou de la négociation. Elles sont nécessaires et utiles mais il ne s'agit pas de coopérations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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 demandée. - 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" (selon l'expression de Pascal Baudry, président de WDHB Consulting).

Manager, communiquer, négocier sont des actions aussi indispensables que coopérer. Mais pour développer la coopération, il faut d'abord savoir la distinguer du management, de la communication et de la négociation. Vous pensez coopérez, coopérez-vous réellement ? Adhérez-vous à ce que vous venez de lire ? Pourquoi ?

En réponse à cette question, dans un intranet collaboratif où l'on discutait ce texte, Florence Imberti nous dit : "Si je comprends bien, je coopère lorsque je fais preuve d'initiative, que j'aide mon prochain dans son travail, que je suis imaginatif et créatif et que je fais tout cela dans l'intérêt commun de mon épanouissement personnel et de la réussite de mon entreprise ? Alors quand est-ce que je fais le travail que l'on m'a demandé de faire ? Comment concilier les 2 au quotidien (Réaliser les tâches qui me sont confiées et coopérer) ?".

Mettre en place un contrat collaboratif soutenu par une éthique de la collaboration

Merci Florence ! Ce cri du cœur, cette réflexion pertinente et pleine de bon sens, exprime le déchirement qu'on peut avoir 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. 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. Quand Florence écrit : "le travail que l'on m'a demandé de faire", c'est parce qu'il lui paraît bien improbable qu'un jour son manager vienne lui demander de coopérer. Donner de mon temps aux autres, c'est perdre mon temps puisqu'on ne me le demande pas explicitement.

Le contrat social actuel est implicitement fondé sur une logique de non coopération. Les coopérations existent bien sûr mais elles ne sont pas exigées et attendues par le corps social. Elles sont informelles. Réagissant sur la contribution de Florence Imberti, Florent Lafarge nous fait une proposition : "Il est certain qu'on n'avancera pas vers l'intelligence collective sans un nouveau contrat social qu'on pourrait appeler : "Contrat collaboratif". Ce contrat pourrait énumérer les droits et devoirs relationnels correspondant à des comportements de coopération. Le respect de ce contrat collaboratif ferait ainsi évoluer nos comportements et donc nos valeurs vers une éthique de la collaboration.". Fermez le ban, tout est dit ou presque ! Il nous faut un nouveau contrat social, un contrat collaboratif fondé sur une éthique de la collaboration. On explicite ainsi les comportements acceptables et souhaitables et ceux qui sont inacceptables. En cohérence avec cette nouvelle éthique, on évalue les personnes sur leur capacité à coopérer (nouveau critère

d'évaluation d'une performance individuelle). Mais bien plus encore : le top management est exemplaire dans le respect de cette éthique.

L'intérêt du contrat collaboratif est simple : je veux bien coopérer mais je ne veux pas être le seul. Donner de mon temps au collectif doit faire partie de mes objectifs, de mon travail quotidien. Il faut, pour comprendre cela, changer notre paradigme, notre vision du monde fondée sur la compétition. La compétition est positive et même indispensable si elle s'équilibre avec la coopération (concept de coopétition).

Le mot contrat est important et il ne faut surtout pas lui substituer un autre mot comme charte par exemple. On peut m'obliger à respecter une charte mais on ne peut pas m'obliger à y adhérer et à partager les valeurs qu'elle sous-tend. Le mot contrat implique un réel engagement de la part des signataires qui a la même force juridique qu'un contrat de travail. En France, le contrat de travail relève du droit du travail tandis que le contrat collaboratif relèverait juridiquement du droit civil. 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 individuelle 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

Ce tableau permet de comprendre les éléments suivants :

- Un contrat collaboratif ne sert pas à motiver ses collaborateurs. La **motivation** relève des leviers de motivation sur la dimension individuelle.
- Un contrat collaboratif ne sert pas à donner du sens au travail. Ce sont les managers qui doivent au quotidien donner du sens au travail de leurs collaborateurs en particulier par une définition claire des missions.
- Le contrat collaboratif est un **support** de l'engagement sur la dimension collective tout comme le contrat de travail l'est sur la dimension individuelle. Il pose donc le cadre des relations de travail et n'a pas vocation à manager à la place des managers. Il sert de support aux coopérations intellectuelles pour leur donner une réalité tangible. Etant implicites, on peut dire qu'elles n'existent pas officiellement.

Les premiers détracteurs du contrat collaboratif ont contesté ce contrat au motif par exemple qu'il ne permet pas de motiver ou qu'il ne donne pas de sens au travail. Dans ce cas, pourquoi ne pas demander au contrat collaboratif de vous apporter des croissants chauds le dimanche matin. Ceux qui ne veulent pas coopérer ont oublié d'être idiot et ils ne manquent pas d'arguments... créatifs !

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. Point de KM, sans coopérations intellectuelles.

Le contrat collaboratif peut également permettre de mieux gérer les **conflits relationnels** qui nuisent à la performance d'une organisation. Les comportements de non coopération sont en effet plus fréquents quand il y a des conflits de personne. Or une entreprise ne doit pas être un champ de bataille où l'on règle ses comptes avec ceux dont la tête ne nous revient pas.

Si on s'est engagé à coopérer en signant un contrat collaboratif, on acceptera plus facilement d'être coopératif avec une personne qu'on n'apprécie pas. A travers ce contrat, on ne demande pas aux gens de s'aimer mais de travailler ensemble efficacement pendant leur temps de travail.

Vous avez certainement remarqué que les personnes qui s'apprécient coopèrent ensemble plus facilement et plus spontanément. Elles réalisent ainsi une sorte de contrat collaboratif implicite. Or

les coopérations intellectuelles ne peuvent plus, dans une entreprise intelligente, se limiter à ceux qui s'apprécient mutuellement et ...inversement ! Le contrat collaboratif incite donc à une coopération qui transcende les conflits interpersonnels. De ce fait, il joue un rôle de régulateur social.

Pour être mis en œuvre, ce contrat doit être **co-construit** par le collectif sur la base des **comportements efficaces** qu'il faut conserver dans le patrimoine culturel de l'organisation et des **comportements inefficaces** qui nuisent à la performance collective et qui nécessitent le développement de nouveaux comportements : savoir partager l'information, avoir un comportement gagnant / gagnant dans les relations avec les fournisseurs,....

Il n'existe donc pas de modèle de contrat collaboratif et il ne doit pas y en avoir. Ce serait dangereux ! D'abord parce qu'il doit intégrer la culture, le vécu de l'équipe mais surtout parce que ce contrat pose le principe de la coopération et qu'il serait donc très paradoxal de bâtir ce contrat avec de la non coopération. Un manager se mettrait dans une position "difficile", s'il proposait un contrat collaboratif sans faire collaborer ! Mais une fois le contrat collaboratif mis en place, il faudra surmonter l'argument du temps.

Vaincre l'argument du temps : un grand classique de la résistance au changement

"Le temps de la réflexion est une économie de temps." d'après Publius Syrus. Cependant, même dans le champ de la réflexion, l'argument du manque de temps est un grand classique de la résistance au changement. Contrat ou pas, c'est un argument qui est déjà utilisé par ceux qui résistent à la mise en place de démarches KM et à tous les changements en général. Ceux qui utilisent cet argument expliquent qu'ils voudraient bien coopérer mais qu'ils n'ont pas le temps. Vous constaterez vous-même qu'après un certain temps, quand on discute de mettre en œuvre une démarche de KM ou de développer les coopérations, votre interlocuteur perdant pied vous expliquera avec beaucoup d'assurance : "Avec l'emploi du temps que j'ai, je n'ai pas le temps. Tout ça c'est bien joli en théorie, mais il faut revenir à la réalité ! Comment voulez que je trouve le temps de faire ça !".

Le manque de temps invoqué pour justifier la préservation d'un mode de management individuel sans réflexion collective ou partage des connaissances 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. Il se peut donc que je ne perçoive pas l'intérêt de l'intelligence collective en tant que mode de management ou que je ne veuille pas en comprendre l'intérêt, parce que les valeurs que porte l'intelligence collective sont contraires à mes valeurs.

La compréhension de l'utilité de l'intelligence collective n'est pas innée, sinon on ne serait pas obligé d'écrire des livres et de faire des formations sur le sujet. Les valeurs évoluent dans le temps naturellement ou par le biais d'actions managériales visant à obtenir des comportements conformes à la culture de l'entreprise actuelle ou souhaitée.

L'argument du temps est d'une très grande utilité pour ceux qui veulent prévenir ou ralentir toute évolution culturelle intempestive et dangereuse vers l'intelligence collective. Cependant, en l'absence d'éthique de la collaboration, de contrat collaboratif, on peut difficilement reprocher l'utilisation de cet argument. Cela fait partie du jeu !

Mettre en place un contrat collaboratif n'est donc pas suffisant car il faudra affronter l'argument du temps. Vaincre les résistances au changement nécessitera des actions de formation et de coaching individuel et collectif pour développer les comportements liés aux valeurs suivantes : le **partage** (partager mes connaissances, mon expérience, mes compétences,...), la **responsabilité** (je me sens responsable de l'atteinte de mes objectifs mais également du développement pérenne de l'entreprise) et le **respect** (savoir respecter les intérêts ou les opinions d'autrui : je gagne, il gagne et la collectivité gagne). En effet, la différence majeure entre la coopération et la non coopération est liée à une question de spontanéité et à des valeurs qui nous conduisent ou non à coopérer.

Quels sont les freins à la coopération ?

Les freins à la coopération sont nombreux et presque identiques dans le domaine du KM et de l'IC :

- La culture : lorsqu'elle est orientée vers le pouvoir et le statut plutôt que la responsabilité et le partage
- La verticalité : une organisation pyramidale et hiérarchique qui cloisonne l'entreprise en baronnies qui se combattent au lieu de collaborer
- La résistance au changement : elle est liée à la peur de l'inconnu, de la nouveauté, à l'aversion pour le risque, au confort et à la sécurité que procurent les habitudes

- Les technologies : investissements en logiciels et matériels inadaptés ; culture latine du contact gênée par les logiciels de travail collaboratif. Le mauvais exemple est parfois donné au plus haut niveau de la hiérarchie : la secrétaire imprime l'e-mail, le dirigeant écrit la réponse à la main sur le papier puis la secrétaire tape la réponse et envoie l'e-mail.

C. Le processus d'émergence de l'intelligence collective

L'entreprise intelligente repose sur 3 piliers. Le pilier de l'intelligence collective est le plus souvent négligé parce que sa création, sa mise en œuvre et son développement sont très complexes. A l'inverse, le KM peut se gérer "simplement" avec des outils, des méthodes et des procédures. Quant aux technologies de l'information et de la collaboration, elles sont rationnelles, objectives, mesurables,... Par contre, l'intelligence collective pose problème parce qu'on entre dans le champ du social, de l'humain, de la psychologie, du mou irrationnel donc peu compréhensible. Nous avons peur de l'inconnu et la réaction naturelle est donc : courage fuyons ! L'intelligence collective induit du stress car on croit qu'on va perdre le contrôle de la situation si on entre dans ce champ.

Voici une proposition de processus pour faire émerger l'intelligence collective dans une organisation en limitant les risques d'échec :

Etape 1 Vouloir coopérer	Etape 2 Savoir coopérer	Etape 3 Pouvoir coopérer
Mettre en place un contrat collaboratif qui favorise une culture de l'intelligence collective	Former aux techniques de management de l'intelligence collective pour mettre en œuvre cette culture	Logiciels, matériels, & réseaux pour pérenniser cette culture

On part donc de la culture en étape 1 et les étapes 2 et 3 servent à mettre en œuvre et pérenniser cette culture. Cependant, il est plus rassurant de prendre le problème à l'envers en commençant par l'étape 3. L'échec n'est alors qu'une question de temps. Mais, peut-on arriver dans une entreprise en lui proposant de changer de culture ? Pour les consultants externes et les managers en interne, il est plus facile de proposer un nouveau logiciel et une formation au logiciel (étape 3) en oubliant ou en minimisant l'importance des changements au niveau comportemental (étape 2 impliquant une formation) et culturel (étape 1 impliquant un engagement pour de nouvelles valeurs).

Il existe en effet un postulat qui veut que les compétences comportementales et la culture pré-existent. Peut-il en être autrement puisqu'il est politiquement incorrect de dire que les gens ne coopèrent pas ? Est-ce qu'accepter l'étape 1 et 2 ne serait finalement pas l'aveu par une direction d'une culture de non coopération au sein de l'organisation ? Quel manager ou consultant irait proposer à une direction de changer de culture, de mettre en place une culture de l'intelligence collective puisqu'elle est censée déjà exister dans l'esprit de tous ?

Le terrain est donc miné ! Quand on pense coopérer, on ne peut pas dire qu'on ne coopère pas même si chaque jour qui passe prouve le contraire... On entre donc dans le champ du psychologique irrationnel qui finalement nous impose d'évincer les étapes 1 et 2 parce qu'on ne peut pas dire qu'on en a besoin ! Saint Prozac, aidez-nous ;-)

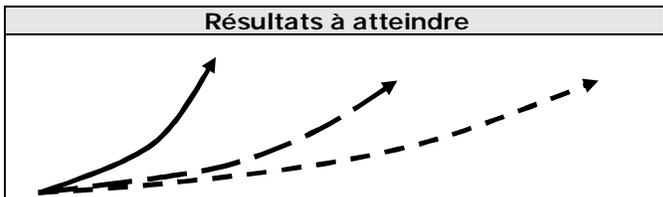
Par ailleurs, la mise en place des premiers contrats collaboratifs par des consultants a montré que si on suivait les étapes dans l'ordre en commençant donc par l'étape 1, on suscitait beaucoup de résistances liées au fait que les personnes percevaient le contrat collaboratif comme une procédure bureaucratique, sans intérêt, sans utilité : "une contrainte de plus !". En effet, mettre en place un contrat collaboratif n'a pas de sens si on ne peut pas le rattacher à la réalité. A quoi sert un contrat collaboratif si on n'a pas d'intranet collaboratif et si on ne connaît pas les avantages des techniques de management de l'intelligence collective. On ne peut donc pas mesurer ses gains. Pour donner du sens au contrat collaboratif, il faut que les gens puissent appréhender des logiciels, matériels, réseaux et connaître au moins une ou deux techniques de management. Ces 3 étapes constituent donc une suite logique qui semble inefficace en tant que processus de conduite du changement.

Une des solutions possibles est donc de mettre en place le vouloir coopérer, le savoir coopérer et le pouvoir coopérer en même temps. La marge de manœuvre se trouve alors dans le rythme de la mise en place. Par rapport à l'ordre logique, la priorité 1 sera paradoxalement le pouvoir coopérer pour donner du sens au savoir coopérer qui lui-même donnera du sens au vouloir coopérer.

Voici une matrice pour expliquer le processus de conduite du changement pour créer le pilier IC de l'entreprise intelligente :

	Présent	Cycle 1	Cycle 2	Cycle 3	Futur
Priorité 1 Pouvoir coopérer	Contrat social fondé sur la non coopération				
Priorité 2 Savoir coopérer					
Priorité 3 Vouloir coopérer					
Performance induite	$PC < \sum PI$	$PC = \sum PI$			$PC > \sum PI$

L'idée principale est qu'il faut développer le vouloir coopérer, le savoir coopérer et le pouvoir coopérer en parallèle. On démarre donc les actions au même moment mais on monte en puissance très rapidement d'abord sur le pouvoir, puis sur le savoir et enfin sur le vouloir comme le montre le tableau suivant qui reprend les flèches du tableau ci-dessus :



A la fin du cycle 1, une grande partie du pouvoir coopérer a été mis en place et dans les cycles suivants on se contentera de pérenniser les actions. A la fin du cycle 2, une grande partie du savoir coopérer est en place et de même, à la fin du cycle 3, pour le vouloir coopérer.

Actuellement, le contrat social est fondé sur une logique de non coopération qui induit une performance collective (PC) inférieure à la somme (\sum) des performances individuelles (PI). La performance induite est donc $PC < \sum PI$.

La mise en place d'un management de l'intelligence collective se fait en 3 cycles. On commence alors à obtenir très progressivement pendant ces cycles une performance collective égale à la somme des performances individuelles : $PC = \sum PI$.

Une fois mis en place le pouvoir, le savoir et le vouloir coopérer, la performance collective devient supérieure à la somme des performances individuelles : $PC > \sum PI$. C'est le début des gains de productivité à condition que les 2 autres piliers de l'entreprise intelligente (KM et technologies) soient aussi puissants que le pilier de l'intelligence collective dont il est ici question.

La durée des cycles est fonction de la taille de l'entreprise. Il peut donc être de 15 jours pour une petite entreprise et de 6 mois pour une très grande entreprise.

Voici la même matrice avec une liste des actions qui pourraient être initiées dans chaque cycle :

	Présent	Cycle 1	Cycle 2	Cycle 3	Futur
Pouvoir coopérer	Obtenir le déclin du PDG et de son équipe de direction	Mise en place d'un intranet collaboratif et formation aux logiciels	Suivi et adaptation progressive du fonctionnement et de l'organisation		Evaluer les résultats à partir du contrat de travail et du contrat collaboratif
Savoir coopérer		Lecture de contenus sur le management de l'intelligence collective (livres, articles,...)	Formation et coaching aux techniques de management de l'intelligence collective	Suivi et évaluation à 360°	
Vouloir coopérer		Annnonce de la mise en place future d'un contrat collaboratif	Présentation d'un modèle de contrat collaboratif	Co-construction puis signature du contrat collaboratif (réflexion et consultation)	
Performance induite	$PC < \sum PI$	$PC = \sum PI$			$PC > \sum PI$

Les éléments de ce processus seront approfondis dans les chapitres 6 (Vouloir coopérer), 7 (Savoir coopérer) et 8 (Pouvoir coopérer). Pour les chapitres, la logique peut reprendre ses droits !

La mise en place du pilier intelligence collective doit être une priorité pour un dirigeant car c'est à partir de ce pilier qu'on pourra faire émerger à son tour le pilier KM dans de bonnes conditions. En effet, la mise en place d'un logiciel de gestion électronique documentaire, par exemple, n'est possible que si, au préalable, on a obtenu un engagement à coopérer et qu'on a formé les gens aux nouveaux comportements qui découlent de cet engagement. **Capitaliser ou partager une information signifie coopérer.** On a donc aucune raison de capitaliser ou partager une information dans une culture de la non coopération. L'absence de contrat collaboratif et de formations aux techniques de management de l'intelligence collective donnent une partie des raisons de l'échec des projets KM. Ils échouent les uns après les autres quels que soient les moyens mis en œuvre techniquement ou financièrement. La mise en place du pilier IC doit donc précéder celle du pilier KM puisque le KM a besoin de coopérations intellectuelles pour bien fonctionner.

L'enjeu de l'émergence de l'entreprise intelligente est que la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles. Trois piliers sont indispensables pour cela. Mais si on accepte que les comportements des membres d'une organisation se limitent à des actions de management, de communication ou de négociation, si on ne définit pas les comportements de coopération attendus par l'organisation dans un contrat collaboratif, si on privilégie un pilier par rapport à un autre pilier, alors la performance collective restera inférieure à la somme des performances individuelles. La compétition sera bientôt de plus en plus dure pour les entreprises qui ne sont pas intelligentes et qui resteront donc purement industrielles et commerciales.

Chapitre 2

Devenir Manager de l'intelligence collective

"People care about the decisions you make, but they care even more about the process you used along the way" Chan Kim & Renée Mauborgne, Professeurs à l'INSEAD

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 (trainer 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".

Le rôle de la confiance est central pour obtenir une "coopération active". Cette confiance est une conséquence directe du mode de management dominant au sein de l'organisation.

A. Management individuel et collectif : créer la confiance

Si la performance individuelle était "presque" suffisante dans les entreprises industrielles et commerciales, ce n'est plus le cas avec l'entreprise intelligente. La performance collective devient un facteur déterminant du développement durable de l'entreprise.

La performance individuelle est fonction de la compétence et de la motivation d'une personne par rapport à un objectif donné dans une situation donnée. Etre performant signifie atteindre les objectifs que l'on a reçus en optimisant les ressources mises à disposition (concept d'efficience).

La performance collective est fonction de la compétence et de la motivation collective qui se mesure par la capacité d'une équipe à travailler ensemble. Etre performant collectivement signifie que chaque personne dépasse ses objectifs individuels. De ce fait, la performance collective est supérieure à la somme des performances individuelles.

Les performances individuelle et collective contribuent à la performance globale. Elles dépendent du vouloir faire, du savoir-faire et du pouvoir faire :

	Performance individuelle	Performance collective
Vouloir faire	Leviers de motivation (reconnaissance, responsabilités, sécurité,...)	Culture de l'intelligence collective (valeurs de partage, de respect et de responsabilité)
Savoir-faire	Compétences métier (techniques et comportementales)	Compétences en management de l'intelligence collective
Pouvoir faire	Organisation, fonctionnement (procédures, méthodes, outils,...) & technologies	Stratégie, outils & technologies collaboratives

Le rôle du management est primordial pour développer la performance globale d'une organisation aussi bien sur la dimension individuelle que sur la dimension collective.

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 de l'équipe et favoriser l'engagement collectif dans l'action
Moyens	Coopération bilatérale imposée	Coopération multilatérale 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 la 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**. Or, on observe parfois l'utilisation du management individuel pour faire du management collectif. Cela ressemble alors à du management pluri-individuel. Par exemple, on participe à une réunion qui se transforme en une série d'entretiens individuels. Le manager fait un tour de table et pose des questions qui n'intéressent pas l'ensemble des personnes présentes. L'incompétence au management collectif se transmet par le haut de la hiérarchie. Si un PDG ne manage pas son équipe de direction collectivement mais sur le mode pluri-individuel, alors il doit s'attendre à ce que chacun des membres de son équipe de direction reproduise ce mode de management avec leur propre équipe et ainsi de suite jusqu'au bas de la hiérarchie.

Le **support du management collectif** est le contrat collaboratif tandis que le support du management individuel est le contrat d'objectifs (l'objet d'un contrat d'objectifs est de mettre en œuvre la stratégie définie au niveau de l'organisation). Il n'est donc pas question d'objectifs collectifs car si un objectif est défini comme étant collectif, chacun fera porter la responsabilité de la réalisation de l'objectif sur les autres et se désolidariserait des résultats obtenus... sauf s'ils sont bons ! Un objectif individuel génère une responsabilité individuelle tandis qu'un objectif collectif génère une irresponsabilité collective (Quand tout le monde est responsable, plus personne n'est responsable). C'est pour cette raison que le management d'équipe doit être soutenu par un contrat collaboratif et bien sûr par une stratégie d'entreprise qui, par définition, est toujours collective.

La **finalité du management collectif** est de développer la **confiance** entre les membres de l'équipe et de favoriser l'**engagement collectif** dans l'action. Cette confiance et cet engagement vont émerger :

- si les gens sont impliqués dans la construction des décisions qui les concernent : en donnant leurs idées et en participant aux controverses,
- si, une fois la décision prise, le pourquoi, les raisons d'une décision sont expliquées pour que chacun puisse s'assurer que les décisions ont été prises dans l'intérêt de l'organisation (l'engagement existera même pour ceux dont l'opinion n'a pas été retenue),
- si, une fois la décision prise, les nouvelles règles du jeu sont clairement établies et comprises par tout le monde.

Créer, développer et pérenniser la confiance entre les personnes est un enjeu majeur de la performance des entreprises. Le management de l'intelligence collective est l'un des piliers de cette confiance. Pour illustrer la création de confiance à travers un management efficace du collectif, voici un témoignage repris par Chan Kim & Renée Mauborgne dans Harvard

Business Review, Janvier 2003, p136 : "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."

Le tableau ci-dessus indique également que les compétences d'un manager du collectif sont, d'une part, de savoir créer le vouloir coopérer, le savoir coopérer et le pouvoir coopérer (ces compétences seront traitées dans les chapitres suivants) et, d'autre part, de savoir piloter des processus collectifs de coopération menant à une action collective. Or il est difficile aujourd'hui d'y voir clair sur les interactions complexes et instables entre les informations et les personnes dans le cadre des coopérations intellectuelles et de l'action collective. On constate en effet que :

- les informations se transforment au contact des personnes qui les interprètent et les déforment,
- les informations se transforment au contact d'autres informations (elles s'agrègent, prennent du sens ou le perdent),
- les personnes se transforment au contact d'autres personnes (créativité, conflits, résistance au changement, dynamique de groupe),
- Les personnes se transforment au contact des informations (elles font évoluer leurs comportements).

Pour clarifier les choses et donner un cadre opérationnel au management de l'intelligence collective, voici la matrice AXIO ("valeur" en Grec) qui permet d'établir une cartographie des informations et des relations humaines pour agir efficacement en fonction des objectifs à atteindre. Pour vous aider à la compréhension de cette matrice et identifier votre mode de management sur le champ des coopérations intellectuelles, il est recommandé de remplir le questionnaire qui se trouve en annexe 1 avant d'analyser la matrice.

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	Date butoir	Date butoir	Date butoir	Date butoir	Date butoir	Date butoir
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 que vous avez rempli en annexe 1 et vous pourrez ainsi diagnostiquer votre mode de management

B. Le fonctionnement d'un processus collaboratif (la matrice AXIO)

Le processus repose sur 5 règles :

Règle 1 : Choisir une entité aux frontières délimitées

Choisir une entité qui servira de cadre de référence pour définir à quoi correspondent les niveaux individuel, collégial et collectif. Il s'agit de pouvoir lister l'ensemble des personnes qui font partie du niveau collectif (cela peut être 10 personnes ou 10.000 personnes selon l'entité choisie).

Attention ! Si vous managez plusieurs entités, vous managez plusieurs équipes. Il faut que l'entité corresponde à une équipe dont l'ensemble des membres est impliqué dans des actions collectives régulières.

Une entité n'est pas composée de personnes qui sont hiérarchiquement rattachées au même décideur ou qui travaillent rarement ensemble. Une entité est composée de personnes qui travaillent régulièrement ensemble.

Règle 2 : Définir l'objectif visé

Définir un objectif à atteindre : l'objectif contient le résultat à atteindre, une échéance, des contraintes de réalisation (par exemple contraintes qualitatives) et les moyens disponibles pour atteindre l'objectif. La définition de l'objectif est très importante car elle suppose de bien poser le problème, de le délimiter. C'est la qualité de sa rédaction et sa pertinence qui vont conditionner la suite. Bien poser le problème et donc l'objectif à atteindre est tellement important qu'on peut dire qu'il s'agit d'un objectif en soi.

Règle 3 : Respecter les étapes définies dans le processus

Suivre toutes les étapes du processus de E1 à E6 et suivre les étapes dans l'ordre : depuis rechercher l'information (E1) jusqu'à agir (E6). Cette matrice donne les grandes étapes d'un processus visant à atteindre un objectif. Elle donne également un cadre de référence standard. Cependant, chaque organisation doit adapter la matrice en fonction de ses règles de fonctionnement et de sa culture. Par exemple, la colonne Décider (E4) pourrait être scindée en 3 colonnes : validation du projet de décision, décision et veto sur la décision. La colonne E6 pourrait être scindée en 4 colonnes : information sur la décision, formation, action, retours d'expérience.

Règle 4 : Affecter le niveau d'action

Choisir le niveau d'action individuel, collégial ou collectif le plus pertinent pour chaque étape en fonction des ressources dont vous disposez (ressources humaines, financières, techniques, outils logiciels,...), de l'environnement (culture du collectif ou non, organisation de l'entité, relations de l'organisation avec ses parties prenantes, ...) et de la date de réalisation de l'objectif à atteindre.

Par exemple, en terme de pertinence sur le choix du niveau, si l'action est collective, il est préférable que la réflexion soit collective :

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher /partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser/ partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	Intelligence collective	Toutes les parties prenantes	Décision collective	Knowledge Management collectif	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action individuelle

Si l'action est collégiale, il est préférable que la réflexion soit collégiale :

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher /partager Information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser / partager Information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	Intelligence collective	Toutes les parties prenantes	Décision collective	Knowledge Management collectif	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action individuelle

En effet, le sens de l'action se comprend dans la phase de réflexion et il permet de susciter une émulation collective.

Si l'action est *collective* et que la réflexion est *collégiale*, il y a un risque de neutralité de la part de ceux qui n'ont pas participé. Cette neutralité va se manifester par de l'immobilisme (le niveau de connaissances et de compréhension est insuffisant pour prendre position ; la décision suscite l'indifférence, le doute ou le scepticisme) ou de l'inertie (l'action suscite un consensus mou)

Si l'action est *collective* et que la réflexion est *individuelle*, il y a un risque d'opposition. L'action va se heurter à la résistance plus ou moins forte d'une majorité (perte de sens, manque d'informations, stratégies d'acteurs, ...).

Malgré ces risques, on constate la prédominance de l'individuel de E1 à E5 avant de passer au collectif ou au collégial dans l'action. Sur ce point reprenez les résultats de votre questionnaire d'auto-diagnostic et regardez les cases que vous avez cochées sur les colonnes réflexion (E2) et action (E6).

Règle 5 : Respecter une dynamique prioritaire

Les étapes ne sont pas étanches les unes par rapport aux autres. Cela signifie que dans l'étape réflexion, on a besoin de décider et que dans l'étape décision, on a besoin de réfléchir. Chaque colonne représente donc simplement une **dynamique prioritaire**, l'activité majeure dans le processus qui doit conduire à l'action (E6).

Ces 5 règles montrent qu'AXIO est un processus d'action qui garantit des décisions de qualité réellement mises en œuvre. Cela évite les simulacres d'actions et la multiplication des décisions : ordre, contre-ordre, désordre !

La peur de se tromper conduit souvent à ne pas décider. On reproduit les mêmes comportements comme des photocopieuses ou on copie les décisions des concurrents pour être sûrs de ne pas faire d'erreur. Cette peur est en partie liée à l'univers évaluatif qui oblige sans cesse le manager à devoir justifier ses décisions et à rendre des comptes. Sur la base du processus qui vous est présenté, l'évaluation de la décision pourrait être tempérée par la méthodologie qui a conduit à cette décision. La matrice AXIO libère ainsi l'énergie et la créativité du manager et lui permet de se recentrer là où il apporte le plus de valeur ajoutée.

Les modalités de mise en œuvre de la matrice sont détaillées dans le chapitre 4.

C. L'impact d'un processus collaboratif

L'impact de la matrice sera différent en fonction du niveau hiérarchique, de la culture, de l'environnement et du métier.

- Sur le niveau hiérarchique

Plus on monte dans la hiérarchie, plus la complexité des actions et des décisions est grande et plus l'IC devient indispensable. Cependant, c'est en bas de la hiérarchie, agent de maîtrise par exemple, que la matrice sera la plus appliquée parce que la taille de l'équipe rendra possible son utilisation (réunions de réflexion, consultation formelle ou informelle des membres de son équipe,...). Organiser la réflexion collective à grande échelle est pratiquement impossible sans l'appui des technologies de la collaboration ou de ressources financières importantes.

- Sur la culture

Les cultures traditionnelles hiérarchiques et verticales vont tenter de réduire au maximum la part du collégial et du collectif. Les modernes vont chercher un équilibre qu'ils appelleront : management participatif. Les créatifs (ou créatifs culturels) seront capables de travailler sur les 3 niveaux.

- Sur l'environnement

Plus la situation est difficile, plus la crise est importante et moins le niveau collectif aura sa place alors même que c'est à ce moment qu'on demande aux gens de faire des efforts... collectifs ! Pris dans l'urgence, tétanisés par la peur, réfléchir devient une perte de temps, le collectif un danger car le faire réfléchir c'est potentiellement prendre le risque qu'il se fédère contre la Direction de l'entreprise.... En période de crise, l'irrationnel gouverne. C'est en fait dans les situations de crise qu'on devrait renforcer au maximum la réflexion collective.

En temps de crise, l'urgence est donc un repoussoir de l'IC parce qu'on sent que cela va prendre plus de temps. Voici cependant, le chemin idéal "minimum" qui pourrait être choisi :

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher / partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser / partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	<i>Intelligence collective</i>	Toutes les parties prenantes	Décision collective	<i>Knowledge Management collectif</i>	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	<i>Knowledge Management collégial</i>	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	<i>Knowledge Management individuel</i>	Action individuelle

En réduisant au maximum l'importance des niveaux collégial et collectif, on arrive plus vite dans l'action tout en limitant les risques d'échecs. Il s'agit donc d'une matrice AXIO de crise !

- Sur le métier

Les entreprises du secteur agricole vont plutôt privilégier le niveau individuel. Le secteur industriel accorde plus d'importance à la dimension collégiale en restant sur une base individuelle (celle du chef). C'est dans les services que commence à poindre la notion de collectif avec une base plus ou moins collégiale (le participatif ou le délégué).

AXIO simplifie le réel pour le rendre compréhensible par tous et contribue à créer une vision partagée de la réalité. Cela crée un cadre de référence commun pour agir. L'impact du niveau hiérarchique, de la culture, de l'environnement et du métier illustre la nécessité d'une utilisation "intelligente" de cette matrice, c'est-à-dire en connexion directe avec la réalité que l'utilisateur de la matrice perçoit autour de lui.

AXIO ne doit pas être vue négativement comme un outil pour réduire ou supprimer les erreurs mais positivement comme un outil pour développer la responsabilité, la créativité, l'adaptabilité et garantir la mise en œuvre des décisions en réduisant la résistance au changement et en créant une émulation collective.

Chapitre 3

Accélérer et optimiser le processus de prise de décision

Il existe 2 processus majeurs de prise de décision: un processus associant différentes personnes sur différentes étapes aboutissant à une prise de décision (processus AXIO) et un processus conduit sur un mode individuel par le décideur pour obtenir des solutions plus rapidement. Dans ce cas, le décideur est pressé d'aller au résultat mais il risque de ne pas étudier convenablement le problème.

Une décision repose sur l'analyse d'une somme d'informations. Si les informations collectées ne sont pas de bonne qualité ou insuffisantes en quantité, la décision risque d'être mauvaise. La recherche d'information, la réflexion, la consultation permettent progressivement de développer le niveau quantitatif et qualitatif de l'information selon le processus suivant : au départ aucune information, puis des informations brutes qui partent dans tous les sens, puis des informations cohérentes qui vont être validées et enfin des informations validées, complètes et intelligibles qui pourront servir à décider et qui seront capitalisées. Ce sont surtout les niveaux collectif ou collégial qui permettent d'obtenir ce résultat.

Les membres d'une organisation ont le **droit de réfléchir**. Mieux encore : ils ont le **devoir de réfléchir** ! Mais en fait, il ne faut pas s'inquiéter. Les gens réfléchissent naturellement qu'on leur demande ou pas. Alors pourquoi certains managers résistent ? Pourquoi le processus de prise de décision conduit sur un mode individuel est dominant ?

A. Pourquoi certains managers résistent face à la réflexion et la consultation collective ?

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 peut craindre de voir émerger des idées, des propositions de décisions qui ne lui conviendraient pas.

La situation est embarrassante pour ceux qui manquent de transparence (rétention d'informations liée à des stratégies d'acteurs ou à des blocages psychologiques et culturels) ou ceux qui ont peur d'être contraints de prendre des décisions conformes à l'intérêt général mais contraire à leur intérêt personnel. Une fois ces propositions faites, le manager ne peut plus les balayer du revers de la main en disant à ses collaborateurs qu'il leur a demandé de réfléchir seulement parce que c'est écrit dans une procédure. Il sera bien obligé d'expliquer les raisons de la décision qu'il prend et ces raisons ne peuvent pas être présentées comme la défense de ses intérêts.

Les causes de cette résistance sont principalement psychologiques et culturelles :

- L'insécurité psychologique

L'intelligence collective peut être perçue par un manager comme la remise en cause de ses compétences, de son expérience et de son indépendance. En fait, on s'attaque à son ego, à l'image qu'il a de lui, à ses structures mentales. C'est comme si on lui disait : "Tu n'es pas capable, tu ne vauds rien et c'est pour cela que tu as besoin de l'aide d'autres personnes".

On l'invite en plus à entrer dans ce qu'il perçoit comme une arène, la fosse aux lions dans laquelle il devra présenter ses idées, les défendre et les exposer à la critique d'autres personnes. Le manager vivra la remise en cause de ses idées, le fait qu'il soit obligé d'argumenter sur ses idées comme une **remise en cause personnelle, une attaque personnelle contre lui**. S'attaquer à ses idées, c'est s'attaquer à lui.

Le manager a donc **peur**, cette perspective l'angoisse et elle crée une très forte insécurité psychologique. Cela concerne en particulier les personnes qui manquent de confiance en elles, qui ne supportent pas la critique, qui cherchent à protéger leur image vis-à-vis des autres et d'eux-mêmes. Ils construisent une réalité qui leur convient, une réalité agréable dans laquelle ils sont tout ce qu'ils veulent être et qui leur évite de voir ce qu'ils ne sont pas. Ils n'ont absolument pas envie qu'une réflexion collective les invite à voir une autre réalité.

Quand on touche au psychologique, les incantations, les arguments rationnels sont inutiles. Mais la hiérarchie pourra par exemple recourir au coaching pour aider ces managers à surmonter leurs peurs vis-à-vis des conséquences de l'intelligence collective.

- La remise en cause d'une culture verticale

Admettre que le manager puisse avoir besoin de l'intelligence de ses collaborateurs pour réfléchir remet en cause son autorité, son statut, son pouvoir parce qu'il l'oblige à partager l'information. Certains collaborateurs découvrant pour la première fois qu'ils peuvent réfléchir pourraient même convoiter la place du manager !

On s'attaque ici à la culture verticale dans laquelle chacun se positionne par rapport à une hiérarchie formelle ou informelle qui construit la relation sociale. On est soit en position haute, soit en position basse et chacun doit rester à sa place. Il est difficile dans cette culture de demander à quelqu'un de se mettre au niveau de ceux d'en bas ou de faire monter ceux d'en bas à son niveau. Cette démarche créerait de l'horizontalité. Cette situation correspond en particulier à la culture française. Cela commence à l'école avec le professeur qui parle et les élèves qui écoutent, les parents qui décident et les enfants qui exécutent et cela continue dans la sphère professionnelle.

Réfléchir seul puis décider ne donne aucune autre obligation au manager que de ne pas se tromper sur sa décision. Mais à partir du moment où on mobilise un collectif, on a un minimum de comptes à lui rendre, des explications à donner. A priori, cette justification est très utile car elle oblige le manager à approfondir sa réflexion. Cela fiabilise son processus personnel de décision et c'est donc une façon d'être plus performant pour l'organisation. Mais si le manager voit ce qu'il va peut-être gagner en terme de qualité de décision, il voit surtout ce qu'il perd maintenant : le pouvoir lié à sa position dans la hiérarchie verticale. Le manager va devoir partager une partie de son pouvoir avec "ceux d'en bas" mais également avoir des comptes à leur rendre.

Le changement est un peu brutal : aujourd'hui le manager doit pouvoir justifier sa décision après coup auprès de sa hiérarchie et le plus souvent uniquement en cas d'échec. Demain, on lui demanderait de justifier sa décision auprès de ses collaborateurs avant même d'avoir décidé. N'est-ce pas le monde à l'envers ?

Le manager doit donc faire évoluer ses comportements et par conséquent ses valeurs pour être pleinement capable de mobiliser l'intelligence collective. Il peut être accompagné par une formation ou un coaching.

Par ailleurs, la pression sur le manager sera encore plus forte si un consensus sur la décision à prendre émerge pendant la réflexion collective.

B. Faut-il décider en suivant les consensus qui émergent d'une réflexion collective ?

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 ?

Si un décideur veut prendre une décision qu'il pense excellente mais qui suscite beaucoup d'opposition, il est important qu'il s'interroge d'abord sur les raisons de l'opposition à sa décision : les gens ne comprennent peut-être pas le sens, le pourquoi de la décision, ce qu'ils vont gagner et ce que le collectif va gagner. Ils surestiment peut-être leurs pertes. Il y a peut-être un déficit de communication et il vaut mieux perdre un peu de temps à expliquer au moment de la réflexion plutôt qu'en pleine action quand les résistances sont à leur paroxysme.

Mais si la conduite du changement n'y suffit pas et que l'opposition persiste, que faire ? 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. Le choix appartient au décideur, il doit faire un rapport coût/efficacité de la décision. Le coût intégrera utilement les honoraires des consultants en conduite du changement.

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. C'est le grand problème des managers autoritaires qui n'ont pas encore trouvé le bouton pour débrancher la capacité de réflexion des êtres humains. Il n'y a donc que 2 options : organiser la réflexion collective ou ne pas organiser la réflexion collective (la laisser s'auto-organiser).

C. 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. Les personnes qui participent convergent de leurs gains personnels vers l'objectif commun :



D. Ne pas organiser la réflexion collective

Dans ce cas, il est plus pertinent de parler de **réflexion individuelle collective**, individuelle parce que chacun réfléchit de son côté, et collective parce que tout le monde réfléchit. Cette réflexion spontanée 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. Ces informations sont la plupart du temps implicites et localisées dans la tête ou sur le disque dur du décideur. Celles qui sont disponibles peuvent être facilement déformées, interprétées, amplifiées puisqu'elles s'échangent non pas sur la place publique mais discrètement dans les couloirs au cours d'entretiens informels. Le décideur pourra dénoncer les rumeurs mensongères sans plus d'effets puisqu'il est incapable de dire qui a dit quoi, quand et pourquoi. Il a laissé faire et il a donc perdu le contrôle de la situation, de l'action, de la décision. L'anarchie informationnelle et relationnelle peut prendre place.

Les personnes qui participent convergent de l'objectif commun vers l'optimisation de leurs gains personnels :



La réflexion collective existe donc **naturellement**. **Organisée**, il y a des chances qu'elle produise de l'intelligence collective. **Spontanée**, elle est incontrôlable, invisible pour le décideur et il est difficile de dire ce qu'elle va produire. De l'intelligence collective ou... autre chose ? ...Telle est la question !

La situation est similaire lors de l'étape E3 de consultation des parties prenantes. Avez-vous remarqué que les gens aiment donner leur avis ? Comme pour la réflexion, il vaut mieux qu'ils donnent leur avis dans un cadre informationnel transparent (informations exhaustives et validées) et partagé (tout le monde dispose des mêmes informations) plutôt que devant la machine à café pour alimenter la désinformation et la rumeur.

Supprimer l'étape de la réflexion collective, 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 pourrait permettre de réduire l'importance de la conduite du changement dans le temps de management d'un manager au profit d'autres activités plus pertinentes pour l'entreprise.

La réflexion collective est donc un **outil d'anticipation sociale**. Elle permet au décideur de mieux voir ce que pourrait être la réalité sociale et humaine dans laquelle la décision qu'il veut prendre va s'insérer. C'est une sorte de laboratoire dans lequel on peut faire des expériences en essayant de reproduire le monde réel. C'est un peu comme si le manager voyait ce qui se passera après avoir pris la décision. En fonction de cette réalité future et de la décision qu'il va prendre (qu'elle suscite de l'adhésion ou de l'opposition), le décideur va pouvoir préparer un plan d'action adapté pour la mise en œuvre.

La réflexion collective est aussi un **outil de visualisation de la réalité future**, de l'environnement tel qu'il sera une fois la décision prise car la mise en commun des informations, la validation de l'information, sa relative exhaustivité lui permet de mieux se projeter dans cet environnement pour prendre sa décision.

Pour illustrer l'idée d'anticipation, voici une matrice informatique créée automatiquement par un logiciel d'Axiopole dans le cadre d'un module conçu pour faciliter la réflexion collective. Chacun des participants à la réflexion collective publie ses contributions pour répondre aux questions du décideur et chacun s'exprime sur les contributions produites par les autres en terme d'adhésion : j'adhère (Adhésion), je ne sais pas quoi en penser (Neutre) et je n'adhère pas (Opposition) :

	Adhésion	Neutre	Opposition
Consensus fort	<p>Réussite</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribution 1 de Dubois - Contribution 1 de Dupont - Contribution 1 de Martin 	<p>Immobilisme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribution 2 de Dubois - Contribution 2 de Dupont - Contribution 1 de Durand 	<p>Echec</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribution 2 de Durand - Contribution 1 de Ravet - Contribution 4 de Martin
Consensus moyen	<p>Réussite possible</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribution 3 de Dubois - Contribution 3 de Durand - Contribution 2 de Martin 	<p>Inertie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribution 5 de Ravet - Contribution 3 de Martin 	<p>Résistance forte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribution 6 de Dubois - Contribution 2 de Ravet - Contribution 5 de Martin
Consensus faible	<p>Embuscade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribution 4 de Dubois - Contribution 3 de Dupont - Contribution 4 de Durand 	<p>Conflit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribution 5 de Dubois - Contribution 5 de Durand - Contribution 4 de Ravet 	<p>Résistance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribution 3 de Ravet - Contribution 6 de Martin

Le consensus est fort si par exemple 90% des votes sont en adhésion

Le consensus est faible si par exemple 50% des votes sont en adhésion et 50% en opposition

Les contributions des participants (réponses aux questions posées par le décideur) sont classées en fonction de la moyenne des votes en adhésion, neutre ou opposition et en fonction du consensus (écart-type sur la moyenne des votes). Cela donne 9 cases qui correspondent à 9 réalités sociales. Cette matrice informatique donne en temps réel au décideur une évaluation de la réalité sociale future au moment de la mise en œuvre de la décision qu'il a choisie.

Cette matrice pourrait être utilisée à l'étape 4 d'AXIO, celle de la prise de décision :

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher /partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser / partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	Intelligence collective	Toutes les parties prenantes		Knowledge Management collectif	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes		Knowledge Management collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne		Knowledge Management individuel	Action individuelle

E. Réflexion solitaire et prise de décision

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. Il transfère ainsi la responsabilité de la décision sur la décision prise pour modèle. La réflexion collective va aider le manager à trouver des justifications à sa décision. Cela va ainsi réduire l'influence du jugement social sur le décideur et donc le risque d'une décision ou d'une non décision. La prise de décision s'inscrit dans le cadre d'un processus collectif qui réduit le risque d'erreur et garantit un niveau suffisant de justifications. La recherche de décisions similaires est en outre un frein puissant à l'innovation et à la créativité.

- 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 : fantasme de grandeur, de toute puissance, narcissisme, rejet de l'autorité, peur d'échouer, besoin de reconnaissance, d'appartenance ou d'indépendance, etc. Certaines décisions sont donc intimement liées à l'histoire personnelle du décideur depuis son enfance sans qu'il en ait la moindre conscience. Des études ont montré comment ces facteurs pouvaient conduire une entreprise à la faillite (cf. "Combat contre l'irrationalité des managers", Manfred Kets de Vries, Editions d'organisation, 2002).

- Le décideur aura tendance à **persévérer dans sa décision initiale** s'il doit prendre une nouvelle décision (théorie de l'engagement). Il s'agit d'un mécanisme de protection de son ego pour ne pas voir son erreur, pour ne pas se mettre en insécurité psychologique. A l'inverse une réflexion collective permet d'élaborer une décision co-construite. Etant co-proprétaire de la décision, chacun aura à cœur d'en faire une réussite et contribuera à faire évoluer la décision en fonction des changements de contexte.

- Le décideur risque de faire une **mauvaise appréciation de la situation** et de manquer de **créativité** dans l'exploration des décisions possibles. En réfléchissant seul, on obtient moins d'informations et on trouve moins d'idées.

- Le décideur risque de ne pas pouvoir **ajuster sa décision aux évolutions de l'environnement**. Chacun sait que la pertinence d'une décision est directement liée à son environnement et que dès que l'environnement change la décision doit être ajustée. Ce sont ceux qui mettent en œuvre la décision, qui sont les premiers à s'en apercevoir mais si on réduit leur autonomie à celle d'un robot, peu de chances qu'ils se transforment subitement de leur propre initiative en force de proposition pour ajuster la décision.

Ces conséquences plaident pour que la prise de décision soit précédée d'une réflexion/consultation collective ou collégiale. Pour approfondir la question de la prise de décision, voir "Management & Conjoncture Sociale", Dossier La prise de décision, Été 2003, N° 619.

F. Répondre au besoin d'un management plus participatif qui développe le potentiel des ressources humaines

Il est possible qu'une décision prise après une réflexion solitaire et contre l'avis de tous s'avère plus tard une décision excellente, mais quel est l'impact de ce mode de fonctionnement sur le climat social, sur la motivation des personnes, sur la confiance, sur la considération et la reconnaissance qu'on accorde à ceux qui subiront ou mettront en œuvre la décision ?

Avez-vous déjà entendu une personne dire : je ne veux pas m'exprimer, je ne veux pas que mon opinion soit prise en compte, je ne veux pas qu'on m'écoute ?

Qui veut exécuter les décisions prises par le management sans rien dire ? Est-ce votre cas ? S'exprimer, réfléchir ne veut pas dire que l'on veut décider à la place du décideur. Cela veut seulement dire qu'on veut que le décideur prenne sa décision après avoir écouté ce que l'on a à dire. Sans remettre en cause l'intelligence ou le statut du manager, on se dit intuitivement qu'il a moins de chances de se tromper si chacun a eu la possibilité de lui dire ce qu'il pense.

Chapitre 4

Manager l'intelligence collective et les connaissances avec AXIO

"La fonction de penser ne se délègue pas" Alain

Ce chapitre s'appuie sur AXIO pour montrer un modèle de management de l'intelligence collective et des connaissances. Comme tout modèle, on peut l'accepter ou le rejeter totalement ou partiellement. Au minimum, il peut vous inspirer !

Avant de mettre en œuvre la matrice, il faut d'abord poser le problème. Définir le problème est un préalable primordial pour éviter la découverte du "vrai problème" longtemps après le démarrage de l'étape 1.

Voici une présentation détaillée de chaque étape de la matrice pour vous aider à la mettre en œuvre dans votre organisation.

A. Rechercher et partager l'information (E1)

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher / partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser / partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	Intelligence collective	Toutes les parties prenantes	Décision collective	Knowledge Management collectif	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action individuelle

La recherche de l'information concerne les informations internes (déjà capitalisées lors de la réalisation de précédents objectifs) ou externes (sur Internet, achat d'études de marchés, bibliothèques,...). Les informations doivent ensuite être partagées avec ceux qui participeront à la phase de réflexion qui elle-même suppose de rechercher et partager les informations nécessaires pour alimenter la réflexion. Les étapes E1 et E2 pourraient en fait se superposer ou être présentées de manière circulaire.

B. Réfléchir (E2)

"Un gourou est un maître à penser. Mais à force de penser seul, un gourou maîtrise souvent l'art de se gourer !" John Guru

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher / partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser / partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	Intelligence collective	Toutes les parties prenantes	Décision collective	Knowledge Management collectif	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action individuelle

La réflexion peut être collective, collégiale ou individuelle. En général, on sait bien réfléchir seul, on sait moins bien réfléchir à plusieurs et on sait encore moins bien réfléchir en collectif. Il ne s'agit pas seulement d'un problème de compétence ou de méthode mais de l'absence de technologies de collaboration adaptées.

Seul ou en collectif, le décideur doit absolument participer activement à l'intégralité de cette étape sinon les résultats n'auront pas de sens pour lui et le choix entre les décisions possibles deviendra difficile. Intégrer une dimension collective dans la réflexion ne veut pas dire pour le décideur démissionner de ses responsabilités.

Chacun de nous a des forces et des faiblesses dans une situation donnée. On pourrait parler d'**intelligence situationnelle**. Personne n'est intelligent ou idiot dans l'absolu mais dans une situation. C'est en fonction des situations que le décideur va former le groupe de personne qui doit réfléchir et non dans l'absolu en désignant un groupe permanent chargé de toutes les réflexions.

Réfléchir signifie se poser des questions et chercher des réponses. Réfléchir en groupe permet :

- de faire émerger une vision partagée de la réalité et un consensus sur une décision par rapport à toutes les décisions possibles
- de développer l'autonomie des personnes
- d'accroître la créativité, l'innovation
- de faire mûrir les esprits
- de susciter l'adhésion au changement
- de faciliter l'évolution de sa propre culture
- de réduire les erreurs lors d'une prise de décision...
- de créer un climat social plus harmonieux et de développer les solidarités

Réflexion collective et cohérence collective

L'adhésion à une décision se fait pendant la phase de réflexion collective et non après lorsqu'on se retrouve dans l'action collective. Au-delà de l'adhésion, la réflexion collective permet de faire évoluer les membres d'une organisation dans la même direction. Cela garantit la cohérence dans l'action.

Dans le domaine de la formation aux techniques de management et de communication, on retrouve les mêmes conséquences. Si la formation est collective, le groupe va évoluer au même rythme et dans la même direction. Par contre, si vous optez pour la formation individuelle ou collégiale, le risque est grand de voir les "formés" de retour dans leur entité se heurter aux résistances de ceux qui n'ont pas été formés. Les formés vont finir par plier sous le poids des habitudes et renonceront à ce qu'ils auront appris. La formation collégiale n'aura donc servi à rien. Elle aura même un effet néfaste car les formés risquent d'être démotivés, frustrés voire démissionnaires.

Convergence vs divergence

Il est important de ne pas choisir une majorité de personnes qui convergent en terme d'idées, de culture, de vision pendant la phase de réflexion (E2). L'accord est contre-productif dans une phase de réflexion de même que le désaccord est contre-productif dans la phase d'action. L'objectif est donc de favoriser la fertilisation croisée en prenant des personnes dont on sait qu'elles vont s'opposer "raisonnablement".

Le but de l'IC n'est pas de trouver un accord sur une décision mais de favoriser l'expression de controverses, de débats et de désaccords. Si le consensus est trop fort, cela nuira à la créativité. Si le conflit est trop fort, cela conduira à la paralysie de la réflexion.

L'identification de ceux qui sont en désaccord pendant la phase de réflexion va permettre, en fonction de la décision qui sera prise, de constituer l'équipe chargée de l'action collective (mise en œuvre de la décision). Cela atténuera la résistance passive des mauvais perdants si elle existe.

L'impact de la réflexion sur la communication de la décision

Si on communique une décision à des personnes qui ont participé à la co-construction de cette décision et qui sont responsables de sa mise en œuvre, ces personnes auront une vision partagée du contenu et du sens de la décision. Dans le cas contraire, on risque les interprétations multiples qui causeront des erreurs dans l'exécution, des retards et des conflits entre ceux qui comprennent d'une manière et ceux qui comprennent de l'autre.

Sans réflexion préalable, la communication sera donc très superficielle car :

- le sens ne se donne pas : il se prend. Il émerge lentement de la réflexion, on ne peut pas l'imposer.

- le **contenu** est indissociable du sens qu'on lui donne. A titre de comparaison, les décisions juridiques (lois, règlements,...) sont souvent accompagnées des travaux préparatoires qui permettent au-delà des mots de comprendre la finalité réelle d'un texte. Les interprétations possibles d'un texte sont multiples et on peut arriver à faire dire à un texte l'inverse de ce que les auteurs ont souhaité (c'est une partie de l'activité de certains avocats fiscalistes !). En sautant les phases de coopération, les chances sont grandes de voir la décision interprétée d'autant de manières qu'il y a de personnes pour la mettre en œuvre. Chacun lui donnera le sens et le contenu qu'il perçoit et qui l'arrange et non celui de l'auteur de la décision.

Même si l'auteur explique le pourquoi de sa décision, la perception des exécutants restera superficielle et volatile. Lire une décision ne suffit pas, il faut la vivre de l'intérieur pour pouvoir la mettre en œuvre avec intelligence.

L'impact de la réflexion sur la responsabilité

Développer le niveau de responsabilité d'une organisation permet d'augmenter sa performance globale (économique, sociale et environnementale). Il faut distinguer la responsabilité individuelle de la responsabilité collective. Si la responsabilité est définie comme collective, chacun fera porter la responsabilité sur le collectif, se désolidarise et deviendra irresponsable. Le fondement de la responsabilité est donc forcément individuel et ce n'est que sur ce fondement qu'on peut bâtir une responsabilité individuelle ...collective (c'est-à-dire que tout le monde est individuellement responsable).

Le niveau de responsabilité est directement lié au niveau de réflexion. On ne peut pas choisir le niveau de responsabilité : c'est une conséquence du choix que l'on a fait (faire réfléchir ou ne pas faire réfléchir).

Dans le tableau ci-dessous, le terme "Responsabilité individuelle collective ou collégiale" signifie que chaque personne se sent individuellement responsable au sein du collectif (ou du collège) et "Irresponsabilité des autres" signifie que ceux qui n'ont pas été intégrés dans la réflexion ne se sentent pas individuellement responsables.

Réflexion		Responsabilité
Intelligence collective	génère	Responsabilité individuelle collective
Intelligence collégiale	génère	Responsabilité individuelle collégiale et irresponsabilité des autres
Intelligence individuelle	génère	Responsabilité individuelle et irresponsabilité des autres

On se sent responsable d'une décision, du succès de la décision quand on a participé à sa co-construction. Même si certaines idées n'ont pas été retenues, elles ont contribué indirectement à donner d'autres idées durant le processus de réflexion. Dans le cas contraire, on considère que la responsabilité est portée par ceux qui ont fait émerger la décision. Ma responsabilité sera alors limitée à l'exécution des tâches qui m'ont été données et non à la réussite de la décision car son échec ou sa réussite ne me donnera ni reconnaissance, ni fierté personnelle, ni motivation. Cette décision n'est pas mienne et comme le disait Jules César : "Alea jacta est !" (Le sort en est jeté). De plus, on peut s'attendre à ce que l'exécution de la décision se fasse à la lettre puisqu'on aura réduit l'autonomie des exécutants.

La réflexion génère de la responsabilité à condition qu'elle soit réelle. La décision peut en effet être déjà prise et un manager pourrait vouloir utiliser AXIO pour manipuler ses collaborateurs en cherchant non pas à les faire réfléchir mais à les faire adhérer à une décision qu'il a déjà prise tout seul. De ce fait, la phase de réflexion lui servira à démonter toutes les idées et tous les arguments qui pourraient remettre en cause SA décision. Cette logique bulldozer (raser tout ce qui dépasse de ma décision) finira par se voir. Si les personnes sentent qu'au lieu de réflexion, on leur propose de la **manipulation**, les conséquences seront encore plus graves que si le décideur avait sauté cette étape. Il vaut mieux qu'il n'organise pas de réflexion et qu'il annonce directement sa décision sinon il perdra la confiance de ses collaborateurs, jettera ainsi le discrédit non seulement sur lui mais

aussi sur la décision quelle que soit sa valeur. Mais il y a encore pire que la manipulation (est-ce vraiment possible ?) : une réflexion collective qui ne débouche pas sur une décision. C'est pourquoi, une non décision doit être expliquée comme l'est une décision voire plus !

La réflexion collective est un outil de responsabilisation individuelle collective à condition toutefois que le niveau de responsabilité individuelle soit déjà élevé. Développer la coopération fait prendre conscience à chacun qu'il n'est pas seulement responsable des tâches qui sont listées sur sa fiche de poste. Il faut que les personnes se sentent responsables de leur mission mais aussi de celle de leur organisation, de leur entreprise. La responsabilité individuelle collective n'est pas égale à une somme d'individus responsables tout comme l'intelligence collective d'une organisation n'est pas la somme des intelligences individuelles qui la compose.

Après la réflexion collective, il est important de valider les idées produites à l'extérieur du groupe qui a réfléchi par une consultation.

C. Consulter (E3)

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher /partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser/ partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	Intelligence collective	Toutes les parties prenantes	Décision collective	Knowledge Management collectif	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action individuelle

Consulter signifie faire un sondage : demander son opinion à quelqu'un. Dans le cadre d'AXIO, la consultation concerne les parties prenantes du collectif. Par parties prenantes, on entend toutes les personnes en relation directe ou indirecte avec le collectif : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, administrations, élus, syndicats, groupe de pression, ONG,... Il est important de bien choisir les parties prenantes à la consultation car leur valeur ajoutée est importante.

La consultation des personnes qui ont été associées à la réflexion n'apporte pas de valeur ajoutée. Le groupe ou la personne qui a réfléchi a en effet une vision de la réalité qui est en partie faussée par ses représentations mentales. Il est donc préférable de s'ouvrir à d'autres personnes. Il faut puiser dans un vivier de parties prenantes pour valider la réflexion individuelle, collégiale ou collective. A ce stade, on cherche un regard extérieur : consultants, clients, fournisseurs,...

La consultation permet de :

- répondre (comme pour la réflexion) aux besoins d'éclairages nombreux : multicritères, plurisectoriels et pluriculturels.
- détecter les signaux faibles liés aux stratégies d'acteurs, à l'irrationnel inconscient et à la culture dominante.
- sortir du cadre de référence du groupe qui a réfléchi, de ses croyances, de son idéologie, de son paradigme, de l'image mentale qui ont construit le groupe tout au long de son histoire.
- servir d'ersatz de réflexion collective si celle-ci n'était pas possible.

La consultation fait partie intégrante des politiques de développement durable. On peut donc supposer que c'est également un facteur de décision durable et d'actions réussies. Elle peut être vue comme le dernier point de contrôle avant la prise de décision. Cette étape serait comme une étape de validation de tout ce qui a précédé.

Dans le domaine de la consultation, les japonais utilisent le système Ringisho (qui signifie "Circulation de documents"). Il s'agit d'un processus d'émergence des points de vue à vocation principalement consultative mais qui mélange la réflexion, la consultation et la décision. Le principe est de consulter l'ensemble des acteurs concernés par l'objectif à atteindre depuis le bas jusqu'au sommet de la hiérarchie et d'obtenir l'accord préalable de tous les acteurs impliqués pour passer d'une intention d'action à une décision exécutoire

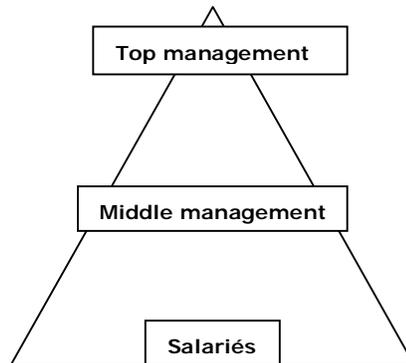
L'entreprise étendue

Les entreprises sont étendues à partir du moment où elles entretiennent des coopérations étroites avec leurs fournisseurs. Cette coopération est facteur de performance car elle permet par exemple à l'entreprise d'externaliser tout ce qui n'est pas son cœur de métier (Core business). Dans le cadre de cette coopération inter-entreprises, il est important d'organiser les coopérations intellectuelles car les fournisseurs d'une entreprise (comme toutes les parties prenantes d'ailleurs) sont une source d'informations très importante et très riche. Il est donc recommandé de les intégrer dans l'étape de consultation chaque fois qu'ils peuvent apporter une valeur ajoutée.

D. Décider (E4)

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher /partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser /partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	Intelligence collective	Toutes les parties prenantes	Décision collective	Knowledge Management collectif	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action individuelle

La prise de décision peut être collective, collégiale ou solitaire. On parle beaucoup de prise de décision collective mais en fait il s'agit d'un abus de langage qui consiste à mélanger décision et réflexion. Il faut bien distinguer réflexion collective et décision collective. La réflexion peut être collective et la décision solitaire car le choix du mode de décision revient à celui qui détient le pouvoir. Dans une entreprise, le pouvoir est détenu par le PDG. Il délègue ensuite une partie de ce pouvoir aux échelons inférieurs (principe de subsidiarité, délégation de pouvoir) :



Le mode normal de décision dans une entreprise est donc la décision solitaire. Ce n'est que si le décideur le veut que la prise de décision peut être collégiale ou collective. Mais en fait, il n'y a pas de décision collégiale ou collective dans une entreprise parce que chacun a reçu des responsabilités et il ne peut pas se dégager de ses responsabilités sous couvert d'un vote collectif. Un décideur décide donc toujours seul vis-à-vis de sa hiérarchie même s'il a organisé une décision collective. La responsabilité d'une décision ne se dissout pas dans le collectif.

En fonction des règles de fonctionnement de chaque organisation, il est possible que la décision d'un décideur soit soumise soit à la validation d'un hiérarchique soit à un éventuel veto d'un autre hiérarchique. Cela concerne en particulier les décisions qui ont un impact financier.

Dans cette 4^{ème} étape de la matrice, le décideur doit choisir s'il décide seul, en comité restreint ou en associant tout le monde. Le choix va se faire en fonction du niveau de stabilité dans le temps que l'on veut donner à une décision :

- Plus la décision est collective et plus elle sera stable dans le temps, difficile à remettre en cause, rigide.

- Moins la décision est collective et plus elle sera flexible, adaptable, facile à changer ou à supprimer.

Dans un système politique, le vote d'une constitution, d'une réforme politique majeure se fera en général par référendum pour éviter que les règles soient remises en cause par des querelles politiciennes, des ambitions personnelles ou des luttes de pouvoir.

Mais d'une manière générale, pour les entreprises et pour toute organisation soumise à la concurrence, la valeur ajoutée d'une décision collective apparaît faible pour les raisons suivantes :

- la **flexibilité** : il est plus difficile de critiquer et donc de remettre en cause une décision collective qu'une décision prise par une seule personne. Or la survie d'une entreprise est directement liée à sa **vitesse de déplacement** (capacité à adapter une décision aux besoins des clients, aux contraintes des fournisseurs, aux nouveaux produits des concurrents) et non à l'intensité de son **immobilisme**.

Certes, on pourra arguer que les changements d'organisation tous les 6 mois génèrent au final moins d'organisation et plus de désorganisation. Mais est-ce que le problème est la réorganisation en elle-même ou la qualité de la réorganisation et le processus décisionnel qui a conduit à cette réorganisation. Cela pose plus la question de la qualité du management de l'entreprise que la question de la flexibilité ou de la stabilité d'une organisation.

- la **responsabilité** : ceux qui voteront contre ou qui ne voteront pas risquent d'être des éléments perturbateurs au moment de la mise en œuvre de la décision (résistance au changement, mauvais esprit, ...). Ils souhaiteront peut-être inconsciemment que la décision échoue pour valider la pertinence du vote qu'ils avaient fait et préserver ainsi leur sécurité psychologique. De ce point de vue, une décision collective est potentiellement dangereuse car elle peut conduire à déresponsabiliser ceux qui s'y opposaient lors du vote voire déresponsabiliser le décideur lui-même car il pourrait s'abriter derrière le collectif pour cacher sa responsabilité en cas d'échec ultérieur.

A priori, dans une entreprise, les vertus du collectif sont sans doute plus dans la réflexion qui est moins impingante psychologiquement que dans la décision.

E. Capitaliser et partager l'information (E5)

Étapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher / partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser / partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	Intelligence collective	Toutes les parties prenantes	Décision collective	Knowledge Management collectif	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action individuelle

L'étape KM d'AXIO permet de capitaliser et de partager une information qui a été construite et validée pendant les phases précédentes. Cette étape est détaillée dans le chapitre 8 (C).

F. Agir (E6)

Étapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher / partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser / partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	Intelligence collective	Toutes les parties prenantes	Décision collective	Knowledge Management collectif	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action individuelle

L'action peut être individuelle, collégiale ou collective. Son objet est de mettre en œuvre une décision. L'action collective peut se définir comme une action qui implique un changement pour

tout le monde soit directement soit indirectement. Il ne s'agit pas seulement des personnes qui doivent mettre en œuvre la décision mais de toutes les personnes qui auront à subir les conséquences de la décision.

Convergence et divergence

Pour les actions collectives ou collégiales, il est important de choisir des personnes qui sont d'accord entre elles, qui convergent, contrairement à la phase de réflexion durant laquelle il vaut mieux mettre ensemble des personnes qui divergent. Cela permet d'avoir plus de rapidité par la diminution du nombre de conflits interpersonnels. La décision est prise, la discussion est terminée, il doit y avoir le moins de désaccords possibles au sein de l'équipe. Il y a un temps pour discuter et un temps pour agir !

La formation et l'évaluation

En amont de l'action se pose la question de la formation. Y a-t-il un besoin de développement de compétences pour réussir l'action ? Qui doit être formé ?

En aval de l'action se pose la question de l'évaluation et de la capitalisation. L'évaluation se fait en général par la hiérarchie dans une optique d'entretien annuel. On évalue donc plus le décideur que la décision et on ne cherche pas spécifiquement les enseignements pour le collectif. Il faut donc aussi capitaliser les retours d'expérience pour faire mieux à l'avenir. Le décideur doit désigner des responsables ou s'adresser à des knowledge managers internes pour cette tâche.

Ce travail d'évaluation devrait être collectif et être conduit par ceux qui ont participé à la réflexion collective pour accroître la performance des coopérations intellectuelles ultérieures. Pouvoir analyser après coup les erreurs auxquelles ont mené une réflexion collective, permettrait de mieux réfléchir à l'avenir. Par exemple, cela peut remettre en cause la pertinence de la composition de l'équipe qui a mené cette réflexion collective ou collégiale.

En conclusion, les différentes étapes de cette démarche constituent un tout indissociable. Chaque étape donne du sens et de la valeur ajoutée aux autres étapes. La valeur ajoutée du manager est liée à la bonne allocation des ressources humaines et des ressources en temps, au choix des niveaux de participation (collectif, collégial ou individuel) et à sa capacité à appréhender et intégrer l'environnement.

Chapitre 5

Les technologies de l'information et de la collaboration : vers l'e-management

"Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts." Isaac Newton

Les technologies de l'information et de la collaboration sont le 3^{ème} pilier de l'entreprise intelligente et elles sont le plus souvent installées sur un intranet. Il s'agit d'un réseau type Internet mais réservé à une organisation. Les intranets augmentent la puissance de communication et de collaboration des organisations. Il devient possible d'organiser la réflexion collective ou la consultation collective de 30.000 personnes par exemple et de capitaliser les informations de cette réflexion.

Voici les 3 niveaux d'utilisation d'un intranet :

Information = Gestion électronique documentaire, moteur de recherche, partage de fichiers, FAQ, cartographie des compétences, annuaire, actualités multisites, multilingues (avec mise à jour centralisée ou décentralisée qui vient remplacer ou s'ajouter au journal papier),... L'utilisateur est *récepteur*. Il peut seulement recevoir des informations souvent descendantes (top down). L'interaction est celle d'une personne et d'un contenu.

Communication = Messageries électroniques (e-mail), listes de diffusion, Wiki (outil d'édition de contenu), agendas partagés, gestion de tâches, messagerie instantanée (Chat), workflow, e-learning,... L'utilisateur est *récepteur et émetteur*. Il peut recevoir et émettre des informations (top down et bottom up). L'interaction est celle d'une personne avec une autre personne au travers d'un contenu.

Collaboration (Intranet collaboratif) = Forums de discussion, e-coaching (création de contenus à travers un processus de questionnement), communautés de pratique, outils de communication lorsqu'ils sont utilisés pour créer de l'information et non pas uniquement pour l'échanger, ... L'utilisateur est *récepteur, émetteur et acteur*. Il est acteur dans le sens où il peut transformer l'information qu'il a reçu pour en créer une nouvelle en interagissant avec d'autres utilisateurs. L'interaction est celle de plusieurs personnes pour créer du contenu et ainsi atteindre un objectif.

Les intranets actuels sont bien sûr hybrides. En général, les intranets de communication intègrent la dimension information et les intranets collaboratifs intègrent la dimension information et communication. L'intranet collaboratif est donc un regroupement de tous les usages possibles. Mais le fait qu'une fonctionnalité collaborative soit présente ne signifie pas qu'elle est utilisée. On observe que les intranets sont aujourd'hui principalement utilisés pour l'information, beaucoup moins pour la communication et très rarement (voir jamais) pour la collaboration. Les raisons ne sont pas techniques mais culturelles et organisationnelles. La mise en place d'un intranet ne doit pas trop perturber l'ordre existant, les habitudes de travail et les modes de management.

Pour la grande majorité des utilisateurs (dans leur réalité quotidienne), le distinguo entre information, communication et collaboration n'existe pas. Un intranet est, pour eux, collaboratif et il sert à s'envoyer des e-mails. De ce fait, si vous leur demandez plus de collaboration, ils vont comprendre qu'ils doivent envoyer plus d'e-mails ! Ils objecteront alors qu'ils n'arrivent déjà pas à lire tous les e-mails qu'ils reçoivent. En rajouter serait insupportable. Cette erreur sur le sens de la collaboration est donc le fait de personnes qui n'ont jamais vu ou utilisé un intranet réellement collaboratif et/ou qui n'ont peut-être jamais... collaborer !

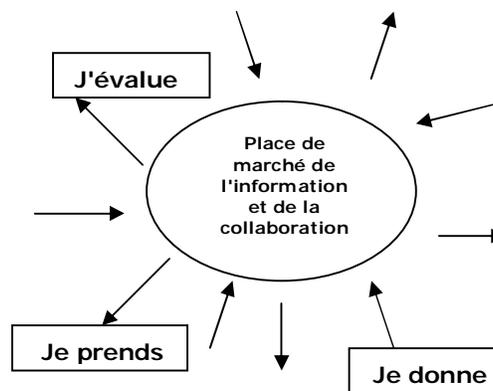
Dans ces conditions, mobiliser l'intelligence collective est très difficile. Le développement de l'IC nécessite des outils adaptés et puissants de type forum de discussion, par exemple, qui permettent de réfléchir ensemble (se poser des questions ensemble et chercher des réponses ensemble). Les logiciels de messagerie sont massivement utilisés comme des outils de travail collaboratif (discuter, gérer des tâches,...) alors qu'il ne s'agit que d'outils de communication inadaptés pour gérer efficacement des coopérations. Les logiciels spécialement conçus pour la collaboration permettent de réduire le nombre d'e-mails et d'améliorer la qualité de l'information. Plus coopérer avec des

outils adaptés signifie alors : recevoir moins d'e-mails et accéder à une information de meilleure qualité plus rapidement.

A. L'intranet collaboratif : développer une logique de place de marché

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 et des e-mails d'alerte, 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-backs. 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 devenus 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 alimentée par de l'information vivante qui se transforme rapidement pour l'action collective. La bibliothèque est alimentée 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 ? Pour quelles informations ?

B. La capitalisation et le partage de l'information

En moyenne, 60% des informations utiles à une organisation ne sont pas capitalisées. Sur les 40% d'informations capitalisées par les membres d'une organisation, combien sont partagées ? Les organisations doivent donc relever 2 défis :

- Augmenter la part de l'information utile capitalisée
- Partager utilement la plus grande partie de l'information capitalisée

1. La capitalisation

A chacune des étapes d'un processus menant à une action, le niveau de capitalisation varie (ce tableau s'inspire du processus de la matrice AXIO) :

Niveau d'information	Rechercher /partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser/ partager information	Agir
100%						
90%						
80%						
70%						
60%						
50%						
40%						
30%						
20%						
10%						

D'après les observations menées par Axiopole auprès de ses clients, 40% de l'information est capitalisée (une information capitalisée est une information explicite qui est formalisée hors de la tête de celui qui la détient).

A chaque étape, les interactions individuelles vont permettre de capitaliser une masse d'informations de plus en plus importante par rapport à l'objectif à atteindre. Au moment de prendre une décision, le niveau de capitalisation de l'information tend vers 100% dans l'idéal. Ce niveau de 100% suppose en effet que chaque étape ait été respectée.

Pour chaque étape, voici des pourcentages qui donnent un ordre de grandeur moyen du niveau de capitalisation : l'étape 1 génère approximativement 20% d'informations, l'étape 2 génère 20% d'informations supplémentaires, la consultation 10% de plus et la prise de décision en elle-même par l'exercice d'analyse et de synthèse 10% également.

Une fois la décision prise, la question se pose du choix de ce qui va être supprimé et de ce qui va être conservé. On ne conservera que les informations qui sont pertinentes, utiles pour d'autres actions. On peut évaluer approximativement à 50% la quantité d'informations qui sera supprimée.

Le problème de la capitalisation de l'information est que beaucoup de personnes perçoivent la capitalisation comme une perte de pouvoir. La motivation est donc faible pour partager et le management est indispensable pour surmonter cet obstacle. Le décideur devra donc veiller à allouer du temps et des ressources humaines pour permettre la capitalisation.

2. Le partage

Le niveau de capitalisation peut être de 100% mais si les personnes n'échangent pas les informations qu'elles détiennent, le partage de l'information sera proche de zéro. Capitaliser l'information ne suffit pas. L'information doit aussi être partagée.

Voici une évaluation du niveau de partage optimum que l'on peut attendre dans un processus opérationnel (ce tableau s'inspire du processus de la matrice AXIO) :

Niveau de partage	Rechercher /partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser/ partager information	Agir
100%						
90%						
80%						
70%						
60%						
50%						
40%						
30%						
20%						
10%						

D'après les observations menées par Axiopole auprès de ses clients, la quantité d'informations qui est **spontanément** partagée en permanence dans une organisation est de 10% en moyenne. Il s'agit des notes de service, procédures, organigrammes, annuaires, consignes,... Cela signifie que 90% des informations ne sont pas spontanément partagées. Ce partage doit donc être organisé par le biais de procédures et avec l'aide d'outils dédiés à cette tâche.

Pour atteindre un objectif, l'optimum serait qu'au moins 80% des informations capitalisées et utiles à l'atteinte de l'objectif soient partagées. Les 20% restant concernent :

- des informations confidentielles
- des informations techniques nécessitant une expertise pointue pour être compréhensibles
- des informations qui ne sont pas partagées alors qu'elles auraient dû être partagées

Le problème du partage, c'est qu'il ne suffit pas de mettre à disposition une information. Il faut encore que d'autres puissent la retrouver. Comment retrouver des informations classées selon une logique qui n'est pas la nôtre (un classement qui n'a donc pas de sens pour nous) ? On trie, on classe des informations d'une manière différente de la façon dont on cherche les informations. En général, on classe l'information selon des thématiques et des items mais on **cherche** une information par rapport à une action et/ou une personne et/ou une entité. Action, personne et entité constitue des cadres de référence objectif et partagés au niveau d'un collectif.

Par exemple, si je dois réaliser une action, je vais soit chercher dans la base de connaissances de l'organisation des documents relatant une action similaire à celle que je dois réaliser, soit chercher une personne qui a déjà fait ce type d'action, soit une entité dans laquelle on réalise en général ce type d'action.

Dans un intranet, un moteur de recherche n'est efficace que si l'on peut relier une requête de mots clés cumulativement ou alternativement à un type d'action, à une personne ou à une entité. Bien sûr, il faut au préalable que l'information ait été partagée selon cette logique !

Dans une organisation qui a une mission, les membres de cette organisation ne cherchent donc pas de l'information dans l'absolu, sans but, sans finalité. **On cherche toujours de l'information parce qu'on a une action à réaliser.** De même, on ne capitalise pas et on ne partage pas de l'information si on ne peut pas rattacher cette capitalisation ou ce partage à une action, un objectif, un projet. Il faut un lien avec l'opérationnel.

Le classement actuel de l'information dans les bases de données, dans les logiciels de gestion électronique documentaire est souvent fondé sur une **logique subjective** : celle de celui ou ceux qui ont créé le répertoire. Ce classement n'a de sens que pour ceux qui l'ont créé. Pour ceux qui cherchent de l'information ou qui veulent la stocker, il est très difficile d'entrer dans la logique subjective d'une autre personne. Le classement de l'information devrait donc être fondé sur une **logique objective** autour des actions passées ou à venir de l'organisation, des projets, des objectifs (ce classement prend du sens par rapport à une action qui a sa propre logique). On doit pouvoir également se repérer par rapport aux personnes ou aux entités qui réalisent ce type d'actions. On devrait donc chercher une information en fonction de la similarité entre l'action à réaliser maintenant et les actions déjà réalisées ou en cours de réalisation.

Dans un système d'intelligence collective, l'information s'auto-organise à partir de l'intelligence de chacun en fonction des actions à réaliser. Pour certaines entreprises, c'est donc toute l'organisation de l'information qui doit être repensée. Il faut **passer d'une logique subjective individuelle (conservation, sédimentation) à une logique objective collective (action, organisation).**

C. La protection et la régulation des systèmes

Chacun dans l'organisation doit pouvoir interagir (informer, communiquer, collaborer) avec tout le monde en interne et en externe (entreprise étendue). Toute entrave à ce principe sous couvert de hiérarchie, de confidentialité, de tradition,... risque de provoquer plus d'effets négatifs que d'effets positifs. L'objectif des systèmes d'information et de collaboration est donc de rendre possible **la plus grande quantité possible de coopérations de la plus grande qualité possible.** Ces coopérations sont des interactions des individus entre eux et avec leur environnement. Pour cela, les systèmes doivent être ouverts, transparents et interactifs.

Dans une entreprise intelligente, la **régulation** de l'information se fait d'elle-même (auto-régulation) : chacun est responsable des informations qu'ils donnent et de celles qu'il prend. Il n'y a ni organe centrale de contrôle de l'information, ni organes décentralisés, ni procédures visant à réguler la communication. Pour comprendre ce principe, on peut prendre l'exemple des équipes autonomes (empowerment) qui visent à faire descendre le pouvoir le plus bas possible dans la

hiérarchie pour créer le plus d'autonomie possible dans l'action. Il s'agit du même principe mais appliqué à l'information.

Par exemple, un employé en bas de la hiérarchie doit pouvoir envoyer une information à toute l'organisation y compris le sommet de la hiérarchie. Si cette information n'est pas pertinente et/ou qu'elle n'a pas été envoyée aux bons niveaux hiérarchiques, il sait ou devrait savoir qu'il sera sanctionné. **Nul besoin de hiérarchiser les systèmes d'information en parallèle de la hiérarchisation de l'organisation.** L'employé sait bien comment fonctionne l'organisation (et le rôle du management est de lui apprendre s'il ne le sait pas) et il doit normalement comprendre que le fonctionnement est identique sur l'intranet (et le rôle du management est de lui faire comprendre s'il n'a pas compris).

Les règles de communication sont écrites dans le bon sens, dans l'organisation, dans la culture de l'organisation et toutes les barrières informatiques mises pour freiner la libre circulation de l'information sont inutiles (parce qu'elles existent déjà) et dangereuses (parce qu'elles ne peuvent pas reproduire la complexité des besoins de communication, des cas particuliers auxquels on n'a pas pensé en programmant les systèmes).

Ces barrières sont donc très nuisibles à l'intelligence collective et n'apportent aucune valeur ajoutée. En effet, on peut toujours prendre le téléphone ou se déplacer pour communiquer avec la personne de son choix. De plus, un système informatique n'a pas vocation à manager à la place des managers, à suppléer leur incompétence ou leur défaillance mais à les aider dans leurs missions de management.

Il faut donc bien prendre conscience du risque qui pèse sur les systèmes d'information. La tentation big brother ou ministère de la censure, de la propagande et des bonnes mœurs, personne n'en veut ni dans la cité, ni dans l'entreprise.

Le plus grand danger pour l'entreprise intelligente est que l'information ne soit pas capitalisée et partagée. Cependant le discours sécuritaire est souvent le grand vainqueur dans un débat car on se rallie plus facilement à celui qui dit : "Il faut éviter de diffuser telle information pour éviter de nombreux dangers" qu'à celui qui dit : "Il faut capitaliser et partager nos données pour mobiliser l'intelligence collective". Quand on joue sur la peur des gens, on gagne plus facilement.

La **protection** des informations est importante : éviter le vol ou la destruction. Mais lorsque je donne une information ou quand on me prend une information, je ne la perds pas. L'information se duplique à l'infini. L'important est donc de protéger l'intégrité physique des supports de stockage des données et non d'éviter la duplication de l'information (volontairement ou par le vol). Les pirates informatiques savent que les informations ne se volent pas. Leur objectif n'est donc pas de prendre les données mais de les détruire. Il faut bien différencier protection des données des vandales qui se moquent du contenu de vos données et régulation des données en interne liée à des questions de culture et non de sécurité.

Mais certains résistent au partage de l'information dans les intranets collaboratifs sous prétexte de **confidentialité de l'information**. Elle est effectivement importante à condition d'être organisée dans une optique utilitaire et non sécuritaire. L'objectif est de mettre à disposition des personnes les informations qui les intéressent et non d'éviter la dissémination d'une information dite confidentielle. On ne doit pas mettre sur la place publique une information qui n'intéresse personne or la personne la plus capable de dire à qui une information doit être donnée est le détenteur de l'information et non le hiérarchique de cette personne ou la direction de la communication. Certes, il arrive que le détenteur d'une information ne diffuse pas cette information d'une manière pertinente mais il vaut mieux un **contrôle a posteriori** qui sanctionne une mauvaise gestion des informations qu'un **contrôle a priori** qui nuit à l'intelligence collective.

La performance d'une organisation ne doit pas se mesurer aux nombres de verrous informatiques qu'elle a créés pour protéger ses données mais aux nombres et à la qualité des connexions qu'elle a créées entre les personnes, à la rapidité et à la fluidité de ses connexions (Cf. citation de Newton).

Dans votre organisation, existe-t-il une politique de piratage des informations confidentielles de vos concurrents ? Avez-vous l'intention d'acheter des informations qu'un pirate aurait volées à vos concurrents ? Pensez-vous que vos concurrents payent des pirates pour vous voler vos données ?

Le risque de vol d'informations est réel. Mais il ne faut pas que les mesures qu'on prend pour se protéger des malhonnêtes conduisent à nuire à toute l'organisation. Dans ce cas, on va ralentir les coopérations intellectuelles pour se protéger d'un risque potentiel qui peut ne jamais se produire. On prend alors plus de risques pour la pérennité de l'organisation en se protégeant des malhonnêtes qu'en leur ouvrant la porte.

L'espionnage et le vol d'informations sont le fait d'un nombre très réduit d'acteurs à l'extérieure de l'entreprise car le piratage est dans 80% des cas le fait de membres de l'organisation elle-même ! Les informations réellement confidentielles (stratégiques, sensibles,...) sont tellement peu nombreuses que, d'une part, elles ne devraient pas entrer dans les systèmes d'information et que, d'autres part, le traitement de ces informations devrait être spécifique.

Un système de sécurité informatique performant a toujours une faille : le turnover. Un employé qui quitte une entreprise pour aller travailler chez votre concurrent vous crée plus de préjudice qu'un pirate informatique. La meilleure protection de vos informations (savoirs, savoir-faire, connaissances,...), c'est la fidélisation de vos employés et la capitalisation et le partage des connaissances.

D. Du KM fonctionnel au KM opérationnel

Le KM est aujourd'hui mis en œuvre dans les organisations pour remplir 3 fonctions principales :

- Aider la prise de décision par la qualité et la quantité des informations disponibles
- **Innover** en favorisant l'émergence d'idées nouvelles qui vont être capturées, validées et transformées en projet
- Optimiser la **production**, les processus récurrents : diffusion des meilleurs pratiques, réduction des erreurs, réutilisation des savoirs et savoir-faire

Ces fonctions peuvent être qualifiées de **KM fonctionnel** car il s'agit de fonctions supports des différents métiers d'une organisation. Le KM est alors une **solution** à un problème opérationnel. En parallèle de ce type de KM, une fonction se développe actuellement grâce à l'impulsion des intranets collaboratifs : le **KM opérationnel**. Dans cette dimension, le KM n'est plus une solution à un problème mais une partie intégrante du processus de production et de management via un intranet collaboratif, c'est-à-dire intégrant les 3 niveaux : information, communication et collaboration. On n'utilise plus le KM dans ce cas pour résoudre un problème mais pour travailler, faciliter et améliorer au quotidien la qualité et la quantité des coopérations intellectuelles, des relations humaines.

Le KM opérationnel consiste à conserver une trace du contenu des interactions entre les membres d'une équipe (interactions soutenues par un intranet collaboratif). C'est donc moins le contenu des opérations ou meilleures pratiques qui est conservé que le schéma global des interactions entre les personnes : qui a agit, quand, comment, pourquoi, sur quoi. On dépasse alors le stade de la connaissance pour aller sur la connaissance des interactions humaines dans l'action (projet, processus,...). Quelque chose qu'on pourrait décrire comme l'expérience.

Jusqu'à présent le KM fonctionnel permettait de connaître les contenus d'une action, c'est-à-dire la somme des informations utilisées pour réaliser un projet. Le KM opérationnel nous donne la possibilité de retracer le cheminement temporel, contextuel et humain nécessaire à la réalisation du projet. La révolution est importante et elle peut être comparé au passage de la photo au cinéma. L'information statique reprend vie, devient dynamique quand on est capable de la voir dans le bain social, relationnel, temporel qui était le sien au moment de sa naissance.

On peut donc dire que le KM fonctionnel capitalise la connaissance et que le KM opérationnel capitalise l'expérience dans le sens où il permet de retracer la genèse d'une expérience (historique des discussions, des tâches,...). Jusqu'à présent, le KM a été perçu et mis en œuvre comme une fonction support des personnes et des entités d'une organisation. L'intranet collaboratif pourrait lui donner une autre dimension et tout simplement donner vie à l'intelligence collective. Les intranets impactent donc les connaissances mais ils impactent encore plus le management des ressources humaines et des organisations.

E. De l'e-collaboration à l'e-management : l'émergence des intranets d'aide au management d'équipe

L'e-collaboration est un terme pour résumer le concept de travail collaboratif assisté par ordinateur (TCAO). Le travail se fait donc à distance entre plusieurs personnes. L'e-management est un terme qui désigne l'évolution du management lié à l'impact des technologies de l'information et de la collaboration. Il s'agit des places de marché, progiciels de gestion intégrés (ERP), achats électroniques (E-procurement), Efficient Consumer Response (technologies de gestion des relations industrie – distribution), de logiciels de CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply

Chain Management), SIRH (Systèmes d'information des RH), E-business, ERM (Employee Relationship Management), des logiciels de travail collaboratif et de bien d'autres applications encore. La partie du e-management qui nous intéresse est celle qui touche aux coopérations intellectuelles. Nous laisserons donc de côté les autres aspects du e-management (niveau production, logistique, financier,...).

Les intranets collaboratifs sont aujourd'hui déficients sur la dimension management d'équipe car ils n'assistent pas les managers dans la maîtrise de la complexité des relations humaines et des flux d'informations. C'est déjà complexe dans le monde réel, alors quand on s'aventure sur un intranet collaboratif, on peut rapidement être dépassé par les événements. Les difficultés que rencontrent les managers ne sont pas seulement techniques (ergonomie des logiciels), culturelles (culture du contact) ou organisationnelles (résistance au changement) mais elles sont aussi méthodologiques. Une formation à l'utilisation d'un intranet est insuffisante en matière de e-collaboration car le problème est moins la maîtrise de l'outil que la maîtrise de toutes les interactions des utilisateurs avec l'outil. C'est pourquoi, il apparaît nécessaire d'ajouter aux intranets collaboratifs une aide sur toute la dimension managériale, psychologique, sociologique des relations humaines et du moteur qui les animent : l'information.

Le passage de l'e-collaboration au e-management permettra d'enrichir les intranets collaboratifs avec les processus et les méthodologies pour mobiliser l'intelligence collective et les connaissances. On pourrait parler de collaboration orientée management. Nous avons vu qu'il existait 3 utilisations possibles des intranets : information, communication et collaboration. Voici quelques fonctions possibles sur un intranet collaboratif orienté management :

Management (e-management) = Assistance à l'animation d'une équipe virtuelle, mesure de la quantité et de la qualité des coopérations, du climat social, assistance à la création d'équipe, mesure de la diversité culturelle, mesure de la conflictualité (convergence par rapport à la divergence), évaluation de la compétence et de la motivation individuelle et collective en temps réel au niveau de l'organisation et pour chaque objectif à atteindre, dispositif de coaching d'équipe (développer les compétences et la motivation à travailler en équipe) et de coaching individuel, assistance à la gestion et la conduite des entretiens annuels d'évaluation,... L'utilisateur est récepteur, émetteur, acteur et manager.

Une offre sur les intranets d'aide au management d'équipe est disponible sur le marché (Axiopole fait partie des leaders sur ce marché émergent). Mais les résistances sont encore très fortes car ces outils imposent un changement de culture.

Changer de culture ?

La mise en place d'un nouvel outil (logiciel ou non) entraîne toujours un changement de culture. Dans l'histoire, de nombreux outils ont changé notre relation au monde, notre vision, notre réalité : le train, l'avion, le téléphone, Internet,... Ces outils ont provoqué un changement des comportements, donc des valeurs. Les intranets vont donc de facto changer la culture d'une entreprise, changer la réalité de l'entreprise au niveau global, au niveau interpersonnel, au niveau des processus de décision,... Certaines personnes accusent les outils de changer leur culture et leur accusation est justifiée. La question à laquelle ils doivent répondre est donc : sommes-nous prêts à 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.

Dans les 10 prochaines années, les entreprises les plus performantes auront une culture qui leur permettra d'articuler naturellement collaboration et e-collaboration, management et e-management. L'oral, l'implicite, la verticalité et le face-à-face existeront toujours mais l'écrit, l'explicite, la transversalité et le virtuel prendront de plus en plus d'importance. La performance sera de savoir composer la bonne recette. Celle qui permet de gérer le capital intellectuel et d'augmenter la quantité et la qualité des coopérations intellectuelles en face à face et à distance.

Les traitements de texte et les logiciels de messageries électroniques (Outlook) vont dans le sens de cette culture. Dans ce cadre, l'e-collaboration n'est qu'une nouvelle étape. Cette évolution semble inéluctable et elle risque de s'accélérer dans les 10 prochaines années. La performance

durable d'une entreprise sera alors liée à sa capacité à adopter **une culture favorable aux technologies qui implique l'écrit, l'explicite, la transversalité et la médiation de logiciels**. Mais cette culture devra, bien sûr, être aussi une **culture de la coopération** qui suppose des valeurs de partage, de respect et de responsabilité (voir détails dans le chapitre suivant).

L'enjeu culturel central des organisations sera donc de développer un vouloir coopérer en plus d'une culture favorable aux technologies de l'information et de la collaboration.

Chapitre 6

Vouloir coopérer : Comprendre l'impact des valeurs sur la coopération

Etape 1 Vouloir coopérer	Etape 2 Savoir coopérer	Etape 3 Pouvoir coopérer
Mettre en place un contrat collaboratif qui favorise une culture l'intelligence collective	Former aux techniques de management de l'intelligence collective pour mettre en œuvre cette culture	Logiciels, matériels, & réseaux pour pérenniser cette culture

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

Wolinski nous explique avec humour l'importance et les difficultés à mettre en œuvre le vouloir coopérer qui concerne la culture, les valeurs.

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 donc 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 problèmes culturels au sein d'une organisation apparaissent lorsqu'il y a un décalage de valeurs entre les membres composant l'organisation. Cela génère des conflits. Ils sont d'autant plus violents qu'il ne s'agit pas de conflits d'idées mais de conflits de valeurs qui touchent l'Etre au plus profond. Ils sont d'autant plus importants que les valeurs restent le plus souvent inconscientes. C'est pourquoi il peut y avoir un grand décalage entre le discours et les comportements. On pense qu'il s'agit d'un manque d'exemplarité, de mensonges alors que l'on touche à un décalage inconscient.

L'intelligence collective nécessite un engagement personnel dans le vouloir coopérer. Cependant, on ne crée pas la motivation à coopérer avec des sanctions et des récompenses car, dans ce cas, on crée une motivation extérieure à durée très limitée. Les sanctions et les récompenses sont utiles pour créer de la cohérence dans une organisation et satisfaire le besoin de reconnaissance mais il faut d'abord un engagement personnel de chacun dans le sens de comportements de coopération. Cet engagement personnel pourrait se matérialiser par la signature du contrat collaboratif de son organisation et l'adoption de ce fait d'une éthique de la collaboration cohérente avec ce contrat.

Faire changer un comportement, c'est obliger une personne à changer son système de valeurs pour aligner l'esprit (valeurs) et l'action (comportements). De plus, on ne change de comportements que si l'on se sent libre de le faire et que l'on est pas le seul à changer de comportements : besoin d'appartenance (si on se comporte différemment, on s'exclut du groupe), besoin de sécurité (si on se comporte différemment, on est dans l'erreur). Changer un comportement est donc très difficile mais ce n'est pas impossible. Voici une description de deux approches possibles pour favoriser un changement culturel.

Sur la dimension collective, l'approche cognitive (Savoir, comportement, culture) :

- **Etape 1 Savoir** : donner accès au savoir et provoquer une prise de conscience, un déclic. Par exemple : présenter les concepts des coopérations intellectuelles et faire prendre conscience de l'intérêt de l'intelligence collective, mettre en place un contrat collaboratif listant les comportements acceptables et les bénéfices que chacun peut en tirer.

- **Etape 2 Comportement** : l'appropriation de cette connaissance se traduit par de nouveaux usages, par un changement comportemental. On décide sur le fondement des nouvelles informations de transformer la réalité pour la mettre en concordance avec ce que l'on sait (réduire la dissonance cognitive).

- **Etape 3 Culture** : ce changement comportemental induit un changement de la représentation mentale, du paradigme de l'individu et finalement de ses valeurs, de sa culture. Le comportement s'inscrit dans la durée comme s'il avait toujours existé.

Sur la dimension individuelle, l'approche comportementaliste (Comportement, savoir, culture) :

- **Etape 1 Comportement** : décrire les comportements cibles (comportements adaptés à la stratégie de l'organisation), donner les compétences techniques pour mettre en œuvre ces comportements (avec un plan de formations, de coaching), créer un environnement organisationnel et fonctionnel favorable à l'adoption de nouveaux comportements (structures, règles, politique salariale, système évaluatif pour mesurer les progrès avec par exemple des 360° feed-back,...).

- **Etape 2 Savoir** : ces nouveaux comportements vont apporter des connaissances liées à l'expérimentation, on va découvrir les effets de ces comportements, mesurer les gains et les pertes.

- **Etape 3 Culture** : si la balance entre les gains et les pertes est positive, le changement comportemental va s'ancrer dans la durée et faire émerger une nouvelle culture.

L'idéal est de pouvoir combiner les 2 approches en jouant sur la dimension collective et individuelle. Il est préférable de favoriser la coopération en commençant par de l'information (déclic) ou de la formation (comportement) plutôt que de jouer sur la coercition car elle est vouée à l'échec. De plus, le changement de comportement doit être collectif (contrat collaboratif) car je ne peux pas être seul ou presque à adopter des comportements de coopération dans une organisation où personne ne coopère. La stratégie consiste à créer dès le début une dynamique de coopération collective et de montrer aux gens ce qu'ils vont gagner en coopérant.

A. Les fondements culturels et psychologiques de l'intelligence collective et du Knowledge Management

Quelles valeurs ?

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 (Se sentir responsable de l'atteinte de ses 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 (cette valeur est donc liée à la valeur tolérance). Il s'agit des valeurs principales mais il y en a d'autres.

Sur ces valeurs, Grégory Poussier, explique dans un forum de discussion les limites qu'il voit à ces valeurs. Voici un extrait :

"- **Partage** : Seulement si je suis sûr que tout le monde jouera le jeu. Sinon je donne des infos assez transverses. = miroir aux alouettes ; Seulement si je ne me fais pas piquer mes idées et que quelqu'un est gratifié à ma place = principe du passager clandestin. Derrière le partage il y a d'abord la confiance envers les membres de la communauté.

- **Responsabilité** : D'accord mais je partage seulement les infos sur lesquelles je ne peux pas être contredit. Sinon je prends trop de risques = Peur du jugement ; Je veux bien donner cette info, mais il faut voir comment elle va être interprétée, qui va l'exploiter, si elle ne va pas être sortie de son contexte = quelle réutilisation ? quel destinataire ? La notion de rôle vis à vis de ses interlocuteurs (identifiés) est primordiale.

- **Respect** : C'est d'abord commencer par soi-même, le respect c'est aussi accepter d'être contredit sans le prendre pour une attaque personnelle = crainte du regard de l'autre"

Grégory Poussier montre par ses remarques la nécessité d'une éthique de la collaboration, d'un nouveau contrat social qui contribue à instaurer la confiance dans les coopérations et permet de

faire émerger un consensus sur les comportements acceptables et ceux qui ne le sont pas pour que chacun puisse vivre pleinement et en toute tranquillité les valeurs de l'intelligence collective.

Quelles 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. Cependant un manager ne doit pas se limiter au constat de l'incompétence, il doit développer la compétence et la motivation de ses collaborateurs pour accroître 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 de toujours défendre ses propres intérêts sans se soucier des autres. 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.

On ne peut pas mobiliser l'intelligence collective d'une organisation si ces valeurs et croyances ne sont pas partagées, ou s'il n'existe pas de volonté de l'équipe dirigeante pour développer des comportements opérationnels et quotidiens conformes à ces valeurs et croyances. Il est important de changer les comportements si on veut changer les valeurs et la question du changement comportemental ne devrait pas être négociable car elle permet à une organisation d'évoluer.

Changement comportemental = adaptation de l'organisation = pérennité de l'organisation

L'être humain a inventé un environnement qui évolue plus vite que lui et il a donc du mal à s'adapter. Avant on naissait et on mourrait dans le même système de représentation mais aujourd'hui on naît dans un système de représentation et on meurt dans un autre système. Nos difficultés sont simplement liées au fait qu'on n'apprend pas à changer de représentation, de valeur, de comportement. De nombreuses personnes éprouvent des difficultés, un mal-être parce qu'elles ne savent pas s'adapter.

B. Coopérations interculturelles

Les différences culturelles existent entre personnes, entre équipes, entre entreprises, ... Dans une même entreprise, au sein d'une même entité, il y a aussi des différences culturelles qui peuvent par exemple être liées à l'ancienneté dans l'entreprise ou à l'âge (culture liée à une génération).

En fait, la coopération est toujours interculturelle. Ce qui varie c'est la proportion entre les valeurs identiques et les valeurs différentes. Il y a ainsi plus de valeurs identiques entre les Français d'une même région qu'entre des Français et des Chinois.

Pascal Baudry, président de WDH Consulting et expert en interculturalité, nous livre sa vision de la culture française et américaine sur la notion de partage de l'information :

"Le rôle de l'explicite dans la culture américaine correspond à l'idée protestante que la collectivité - et, par voie de conséquence, les individus - a plus à gagner qu'à perdre en mettant le plus d'informations possible sur la place publique. A l'inverse, les Français se prémunissent d'une dissémination jugée excessive et potentiellement dangereuse des informations personnelles, par exemple grâce à la loi Informatique et libertés. Les Américains voient ce qu'ils ont à gagner dans le partage, les Français voient ce qu'ils ont à perdre." (Extrait de "Français & Américains : l'autre rive", Pascal Baudry, page 37, Editions Village Mondial 2003)

Pour mobiliser l'intelligence collective, il est indispensable de partager l'information. Si un français et un américain travaillent ensemble, il est probable qu'ils aient des approches différentes du partage de l'information et qu'ainsi la coopération (interculturelle) soit difficile entre eux.

C. Cartographier les valeurs de la coopération

Les relations humaines sont fondées sur des valeurs et elles sont plus performantes lorsqu'on rend ces valeurs explicites. Cependant 90% des valeurs sont inconscientes. C'est pourquoi, il est important de cartographier les valeurs et en particulier les valeurs de la coopération par le biais de matrices et de questionnaires. Plus nous avons régulièrement le même comportement et plus cela signifie que nous avons une énergie forte pour ce comportement et donc plus cette valeur est forte pour nous. La cartographie des valeurs permet de définir la culture dominante d'une personne ou d'un groupe.

Voici une matrice comprenant 27 valeurs réparties sur 3 colonnes (cf. schéma). Cette matrice et ses enseignements s'inspirent directement de la pyramide de Maslow, des travaux de Brian Hall qui a répertorié 125 valeurs universelles et enfin de Paul Ray sur les Créatifs Culturels (Voir les références de leurs ouvrages dans la bibliographie et le site www.culturalcreatives.org). Chaque colonne décrit en fait une étape dans l'évolution des valeurs depuis la survie jusqu'à l'harmonie entre l'être et son environnement.

La première colonne correspond aux valeurs de **fondation**. Ces valeurs sont fortes dans notre jeunesse et elles contribuent à nous structurer. Elles serviront de socle pour permettre une évolution culturelle naturelle vers les valeurs de **développement** (2^{ème} colonne) qui vont progressivement prendre de plus en plus d'importance à l'âge adulte (30-50 ans). Ce sont les valeurs d'**harmonie** qui vont ensuite prendre de plus en plus d'importance (3^{ème} colonne).

	Fondation	Développement	Harmonie
Collectif	Lois/Ordre Culture Engagement/Devoir	Développement/Progrès Justice Education	Harmonie Cosmopolite/Diversité Coopération/Collaboration
Collégial	Famille Loyauté/Fidélité Tradition	Communauté Reconnaissance Echanges/Communication	Fraternité Respect Partage
Individuel	Sécurité Propriété Honneur	Compétition/Risque Travail/Responsabilités Indépendance/Liberté	Idées/Innovation Spiritualité Responsabilité/Ethique
	(Traditionnels – Passé) Management autoritaire Valeurs statiques	(Modernes - Présent) Management par objectifs Valeurs dynamiques	(Créatifs - Futur) Management par la vision Valeurs systémiques

Remarque : un questionnaire est disponible pour réaliser des diagnostics culturels individuels ou collectifs à partir de cette matrice (Pour en savoir plus, contactez Axiopole, www.axiopole.com).

Nous avons chaque jour des comportements liés à ces 27 valeurs. Nous avons donc toutes ses valeurs au fond de nous. Mais certaines valeurs prennent plus ou moins d'importance tout au long de notre vie.

- Les valeurs de la **colonne 1** obligent à se conformer. Elles favorisent l'obéissance, le pouvoir, bref une relation inégalitaire. La coopération n'est pas performante parce qu'elle se fait dans l'intérêt de celui qui a le pouvoir. Elle est donc artificielle et ponctuelle.
- Les valeurs de la **colonne 2** incitent à l'échange, à la communication mais il ne s'agit pas d'une véritable de coopération. On reste encore dans un cadre vertical inégalitaire.
- Les valeurs de la **colonne 3** incitent à s'exprimer, à devenir acteur. Ces valeurs facilitent la co-construction des choses et la création de sens, donc la coopération.

Cette matrice permet de distinguer 3 types de culture (Les pourcentages indiqués s'inspirent de l'étude de Paul Ray sur les Créatifs Culturels : www.culturalcreatives.org/straightfacts.html) :

- les **traditionnels** (colonne 1) représentent 25% de la population et seront des leaders négatifs opposés aux changements quels qu'ils soient.

- les **modernes** (colonne 2) représentent 50% de la population et seront des suiveurs dans les changements.

- les **créatifs** (colonne 3) représentent 25% de la population (ils sont en forte croissance depuis 15 ans) et seront des leaders positifs favorables aux changements.

Les valeurs les plus primitives (colonne 1) sont celles qui permettent de prendre le pouvoir. Elles sont dominantes car elles s'appuient sur une énergie négative : la peur (le moteur le plus important de l'être humain). Dans une équipe, les traditionnels l'emporteront toujours sur les modernes et les créatifs car ils savent jouer sur la peur pour obtenir gain de cause. Si on vous dit : "Il faut fermer cette entité sinon nous allons faire faillite", vous aurez plus envie de suivre que si on vous dit : "La fermeture de cette entité se justifie pour des questions de préservation de l'environnement" (valeurs plus sophistiquées de la colonne 3).

Pour compliquer un peu plus les choses, les valeurs d'une même personne diffèrent selon que l'on se trouve dans sa sphère personnelle (famille, amis,...), sociale (citoyenneté, associations,...) et professionnelle. Il peut y avoir convergence entre les valeurs des 3 sphères ou divergence. On peut ainsi être très humaniste avec ses enfants et se comporter en manager impitoyable avec ses collaborateurs.

La société de l'information, société de l'intelligence, est fondée sur les valeurs comme l'industrie l'était sur l'énergie. Nous fonctionnons à partir d'une matrice de valeurs qui se sont construites au fur et à mesure du temps depuis l'enfance, à partir de nos expériences, de nos interactions avec notre environnement et notre entourage (famille, amis, collègues,...). Les valeurs nous poussent à mettre notre temps, notre énergie physique et morale dans certains comportements plutôt que dans d'autres. L'enjeu des organisations et des personnes est de pouvoir comprendre leur culture, d'identifier les forces et les faiblesses de cette culture par rapport à un développement pérenne et de savoir faire évoluer ses valeurs pour les mettre en cohérence avec les objectifs que l'on s'est fixés. Si une organisation souhaite développer une culture de la coopération, elle doit donc comprendre sa culture actuelle et mettre en place un cadre propice à une évolution culturelle.

Entre 100% de coopérations intellectuelles et 0%, le leader d'une organisation doit définir les valeurs cibles (correspondant à des comportements attendus des employés). Un contrat collaboratif peut donc être rédigé d'une manière plus ou moins précise, plus ou moins contraignante par rapport à la culture actuelle en fonction de la quantité et de la qualité des coopérations intellectuelles souhaitées par le leader.

Le développement de l'intelligence collective suppose donc une **intelligence culturelle** que l'on pourrait définir comme la capacité à prendre conscience de ses valeurs et à les faire évoluer dans le sens de l'harmonie (harmonie entre les personnes et entre les personnes et leur environnement). Le vouloir coopérer est une condition essentielle mais il faut aussi savoir coopérer.

Chapitre 7

Savoir coopérer : Savoir être & Savoir faire coopérer

Etape 1 Vouloir coopérer	Etape 2 Savoir coopérer	Etape 3 Pouvoir coopérer
Mettre en place un contrat collaboratif qui favorise une culture l'intelligence collective	Former aux techniques de management de l'intelligence collective pour mettre en œuvre cette culture	Logiciels, matériels, & réseaux pour pérenniser cette culture

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,...) cf. Howard Gardner

- 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.

La dimension individuelle implique une bonne connaissance de soi et constitue un préliminaire au développement de la dimension collective. Progresser sur la dimension individuelle peut se faire par le biais de nombreuses formations existantes : développement personnel et techniques relationnelles interpersonnelles. Les choses se compliquent sur la dimension collective et nous allons donc traiter cette dimension dans ce chapitre. Qu'est-ce qu'un manager de l'intelligence collective ? Quelles sont ses compétences ?

Les chapitres 2, 3 et 4 décrivent une partie des techniques du management de l'intelligence collective. Nous allons donc nous appuyer sur ces chapitres.

A. Diagnostiquer les différents modes de management avec AXIO

AXIO peut être utilisée pour analyser et comprendre le mode de management d'un manager. Elle permet d'observer ses pratiques et d'identifier les forces et les faiblesses (cf. Questionnaire de l'annexe 1).

En général, les résultats d'un diagnostic montrent qu'un manager a un mode de management dominant. Que l'action soit collective, collégiale ou individuelle, le manager agira à peu près de la même manière par habitude, par manque de moyens ou parce que cela correspond à ses valeurs.

Voici une illustration de mode de management dominant que les actions se fassent au niveau collectif, collégial ou individuel :

- Management à dominante individuelle

Le manager a des difficultés à agir sur les niveaux collégial et collectif :

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher /partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser/ partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	<i>Intelligence collective</i>	Toutes les parties prenantes	Décision collective	<i>Knowledge Management collectif</i>	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	<i>Knowledge Management collégial</i>	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	<i>Knowledge Management individuel</i>	Action individuelle

- Management à dominante collégiale

Le manager a des difficultés à agir sur le niveau collectif, mais le fait d'avoir intégré la dimension collégiale va faciliter l'évolution vers le niveau collectif :

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher /partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser/ partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	<i>Intelligence collective</i>	Toutes les parties prenantes	Décision collective	<i>Knowledge Management collectif</i>	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	<i>Knowledge Management collégial</i>	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	<i>Knowledge Management individuel</i>	Action individuelle

- Management de l'intelligence collective

Savoir manager l'intelligence collective, c'est être capable d'agir sur tous les niveaux à toutes les étapes en fonction de l'objectif à atteindre, des ressources disponibles et de l'environnement :

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher /partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser/ partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	<i>Intelligence collective</i>	Toutes les parties prenantes	Décision collective	<i>Knowledge Management collectif</i>	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	<i>Knowledge Management collégial</i>	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	<i>Knowledge Management individuel</i>	Action individuelle

Les dimensions collective, collégiale et individuelle sont indispensables pour savoir manager l'intelligence collective. Ce mode de management est particulièrement utile dans le management d'équipes projet qui sont souvent transverses et dans lesquelles la relation classique d'autorité est inefficace.

B. Savoir manager l'intelligence collective

La matrice AXIO est un guide pour développer le management de l'intelligence collective. Il s'agit d'un processus à 3 niveaux sur lequel un décideur va tracer un chemin. Pour chaque objectif à atteindre, il faut tracer un chemin différent en fonction des ressources humaines disponibles, du niveau d'urgence et d'importance de l'objectif, du contexte, de la culture des personnes concernées et des technologies disponibles dans l'organisation. Cette matrice a donc grandement besoin de l'intelligence de ceux qui l'utilisent pour être efficace !

L'utilisation de cette matrice peut être linéaire : on part de E1 et on va jusqu'à E6 en alternant les phases collective, collégiale et individuelle. On peut aussi pour les actions plus lourdes ou plus complexes utiliser la matrice d'une manière circulaire ou itérative : par exemple travailler sur le niveau individuel pour l'étape 1 et 2, puis au niveau collégial pour l'étape 1 et 2 et enfin au niveau collectif pour l'étape 1 et 2 avant de passer aux étapes 3, 4, 5 et 6. Cela peut d'ailleurs aider à reformuler l'objectif initial en cours de route (c'est-à-dire mieux poser le problème).

Étapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher / partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser / partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	<i>Intelligence collective</i>	Toutes les parties prenantes	Décision collective	<i>Knowledge Management collectif</i>	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action individuelle

AXIO montre visuellement que l'absence de réflexion collective pour une action collective peut potentiellement induire : résistance au changement, réactivité zéro en cas d'imprévus, conflits interpersonnels, frustrations, perte de sens, irresponsabilité, mise en œuvre simulée, lente ou retardée, remise en cause fréquente ou permanente,...

L'action collective visant à mettre en œuvre une décision fondée sur une réflexion individuelle risque donc de ressembler à ce qu'on pourrait appeler avec un peu d'humour le M.I.G. : **management incantatoire et gesticulatoire**. Ce mode de management implique que le manager dispose de beaucoup de temps, d'une grande énergie physique, psychique. Les plus chanceux pourront faire appel à des consultants. Cependant, il est à craindre que les consultants ne s'attaquent qu'au problème et non aux racines du problème pour ne pas mettre en danger leur chiffre d'affaires de l'année suivante. Les racines du problème sont souvent l'absence de réflexion ou de consultation collective pour une action qui doit être collective.

Un certain nombre de managers voient la réflexion collective comme une perte de temps et non comme un mode de management qui peut donner : reconnaissance, appartenance, motivation, développement du potentiel, créativité, innovation, réduction des conflits, du turnover, augmentation de la responsabilité, de la productivité,... Le collectif devient autonome, le manager peut devenir un émergent, voire un visionnaire, qui donne les impulsions suscitant l'adhésion.

Inversement, pour une action individuelle, le fait de travailler l'information à des niveaux supérieurs n'augmente pas considérablement les chances de réussite de l'action. Cela augmente seulement la qualité de la décision. Cependant, il faut faire une mesure du rapport coût / efficacité lié à la mobilisation de ressources humaines importantes sur cette décision. Il est probable que naviguer au niveau collectif ou collégial pour une action individuelle conduise à de la **sur-qualité** et inversement à de la **sous-qualité** pour une action collective conduite à des niveaux inférieurs.

En bas de la matrice, le décideur peut allouer les ressources humaines et les ressources en temps. Ce travail est important, car il permet de réellement allouer des ressources temps sur chaque étape.

Exemples de chemin

Chemin idéal pour résoudre un problème

Pour résoudre un problème, le travail peut être principalement collectif et collégial. Le choix du chemin dépend de la gravité et de la complexité du problème.

Étapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher / partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser / partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	<i>Intelligence collective</i>	Toutes les parties prenantes	Décision collective	<i>Knowledge Management collectif</i>	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action individuelle

Chemin idéal pour faire une étude

L'objectif à atteindre est de faire une étude. Cette étude servira ensuite pour un autre objectif, un changement, ... Dans ce cas, l'action peut être collégiale au sein du groupe de travail du début jusqu'à la fin.

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher / partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser / partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	Intelligence collective	Toutes les parties prenantes	Décision collective	Knowledge Management collectif	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action individuelle

Chemin idéal pour réorganiser une entité

Si la réorganisation concerne toute l'entité, il faut insister sur la dimension collective.

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher / partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser / partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	Intelligence collective	Toutes les parties prenantes	Décision collective	Knowledge Management collectif	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action individuelle

Chemin idéal pour définir une stratégie globale d'entreprise

Il s'agit de définir une stratégie et non de la mettre en œuvre. Il peut donc y avoir un long travail de préparation qui serait une manière de bien poser le problème et d'éviter le déploiement d'une stratégie non pertinente qui mobiliserait toute l'entreprise inutilement. La prise de décision peut être solitaire ou collégiale (comité de direction).

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher / partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser / partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	Intelligence collective	Toutes les parties prenantes	Décision collective	Knowledge Management collectif	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action individuelle

Le travail se fait par paliers successifs entre E1 et E3 en commençant par le niveau individuel et en terminant par le niveau collectif.

Savoir manager l'intelligence collective est une compétence qui impacte une équipe sur :

- le niveau de **responsabilité** : les personnes se sentent-elles responsables de la réussite de l'action ? Le niveau de responsabilité sera d'autant plus fort que les personnes impliquées dans l'action ont été impliquées dans la réflexion ou la consultation.
- le niveau de **pertinence** des décisions : la décision sera-t-elle éclairée ? La pertinence sera d'autant plus grande qu'on aura respecté les étapes de la matrice et qu'on aura mobilisé l'intelligence collective.
- le niveau de **motivation** pour mettre en œuvre une décision : quel sera le niveau de résistance au changement ? La motivation sera faible en l'absence de réflexion ou de consultation collective.

Bien sûr, il ne s'agit que d'une prévision et chacun sait que les prévisions sont difficiles, surtout en ce qui concerne l'avenir !

C. Savoir faire coopérer

Savoir faire coopérer, c'est savoir manager l'intelligence collective mais aussi savoir manager une équipe. On revient aux fondamentaux !

L'objet de ce livre n'est pas de vous apprendre à savoir manager une équipe. On se limitera donc à un exemple de compétence liée au savoir manager une équipe particulièrement utile sur l'étape 2 de la matrice AXIO. Il s'agit du **savoir organiser une réunion de réflexion**.

Le mot réflexion est important. On organise une rencontre spécialement dédiée à la réflexion : ni recherche d'information, ni décision, ni consultation,... . Il ne faut pas faire des rencontres fourre-tout.

La réunion de réflexion impose des contraintes quant au nombre de personnes qu'on peut associer à la réflexion. Au-delà de 20 personnes, le travail de coordination, le partage des réflexions devient lourd et le recours aux logiciels s'impose. La réflexion collective ne peut pas être une somme de réunions de réflexion déconnectées entre elles sur des questions identiques car les réponses ne seront pas partagées. **Ce qui est important dans la réflexion collective, c'est la discussion que chacun peut avoir sur les idées des autres.** Chaque groupe ayant une vision particulière liée à un niveau hiérarchique, à un métier, une expertise, une expérience, une ancienneté dans l'entreprise.

La réflexion collective ne peut déboucher que si l'on confronte les réponses des différents groupes par paliers successifs. Chaque palier va aider à formuler de nouvelles réponses liées à l'agrégation des groupes, dans des groupes de taille supérieure jusqu'à n'obtenir qu'un seul groupe.

Si l'utilisation d'un logiciel est difficile, on peut opter pour un panel représentatif des membres de l'organisation. Le danger, c'est qu'ils vont évoluer sans les autres et qu'ils vont se retrouver isolés au moment de passer à l'action.

Le savoir faire coopérer une équipe doit se faire en face à face mais également par le biais d'un intranet collaboratif orienté management.

Savoir faire coopérer une équipe via un intranet collaboratif

On se limitera également ici à donner quelques exemples de compétences liées au savoir manager une équipe via un intranet collaboratif : animer un forum de discussions, éditer des newsletters pour informer, savoir gérer les interactions de plusieurs collaborateurs à distance, communiquer efficacement par e-mail, gérer à distance des tâches multi-projets, multi-équipes transversales ou horizontales, gérer les besoins d'appartenance et de reconnaissance à distance, gérer vie privée et professionnelle en télétravail,... Des formations sur ce thème se développent actuellement. Voici un guide d'animation d'un forum de discussion proposé par l'université Laval à Québec : http://www.tact.fse.ulaval.ca/fr/html/outils/animation_forum/index.htm

Pour aller un peu plus loin, sur la compétence "savoir animer une réunion virtuelle", voici quelques conditions de réussite qui expliquent pourquoi les forums de discussions animés par certains managers donnent peu de résultats :

- La motivation des participants n'est possible que s'ils ont la certitude que leurs contributions, leurs opinions, leurs idées seront prises en compte et qu'elles contribueront à l'émergence d'une décision ou d'une action. Dans le cas contraire, la participation sur l'intranet collaboratif sera considérée comme une perte de temps.
- La participation doit être **obligatoire** (si elle est perçue comme facultative, elle sera très faible voire inexistante, il s'agit donc d'un acte de management. Ce qui est obligatoire dans le réel doit être obligatoire dans le virtuel.
- Pour chaque discussion sur un objectif donné, la participation doit être **limitée dans le temps** (il est important de fixer une échéance)
- Il est également très important que le manager publie au moins une contribution (même très courte) sur chacune des questions qu'il a posé pour stimuler la participation dès le début et éviter le **syndrome de la page blanche**.
- Un groupe de travail virtuel nécessite autant de management qu'un groupe de travail en face à face : **un logiciel ne manage pas, il peut seulement aider un manager.**

Ces conditions sont indispensables pour motiver des collaborateurs dans la durée et obtenir des résultats. Elles font partie des compétences que doit acquérir un manager. On remarquera que les conditions de la réussite sont strictement identiques à celle d'une réunion en face à face. Travailler en face à face nécessite des actions de management, travailler à distance en asynchrone nécessite autant de management. Un logiciel, une matrice, une méthode qui permet de manager une équipe à la place d'un manager n'existe pas et n'existera jamais. C'est un rêve de croire que la technique informatique pourra un jour pallier l'incompétence managériale.

De plus, un logiciel ne motive personne, c'est le manager qui seul peut motiver une équipe. La seule chose qu'on peut demander à un logiciel est de ne pas démotiver les participants d'un groupe de travail. Manager avec des logiciels de travail collaboratif est donc un défi pour la plupart des managers dont les compétences informatiques se limitent souvent aux logiciels de messagerie et de bureautique.

On assiste également au développement de l'apprentissage coopératif. Il consiste à utiliser la coopération pour développer ses compétences techniques, son potentiel. Des communautés de pratiques sont mises en place dans les entreprises. Elles permettent dans un cadre non hiérarchique d'échanger des savoirs, des conseils, des retours d'expérience, des bonnes pratiques,....

Au niveau universitaire, le campus virtuel de l'Université de Limoges (<http://www-tic.unilim.fr>) propose un DESS "Communautés virtuelles et management de l'intelligence collective via les réseaux numériques". L'apprentissage est entièrement fondé sur une pédagogie de travail collaboratif entre les élèves.

Voici un aperçu des changements à réaliser dans les modes de management. Savoir manager l'intelligence collective en intégrant les niveaux individuel, collégial et collectif, savoir manager une équipe et savoir le faire en mixant le management en face à face et le management via un intranet collaboratif. Pour ceux qui veulent en savoir plus sur le management d'équipe, vous trouverez en annexe 3 un descriptif des caractéristiques de la performance d'une équipe ainsi qu'une série de questionnaires de diagnostic.

Cependant, le savoir coopérer doit aussi être soutenu par un pouvoir coopérer pour être efficace.

Chapitre 8

Pouvoir coopérer : Du rêve à la réalité sans cauchemars !

Etape 1 Vouloir coopérer	Etape 2 Savoir coopérer	Etape 3 Pouvoir coopérer
Mettre en place un contrat collaboratif qui favorise une culture l'intelligence collective	Former aux techniques de management de l'intelligence collective pour mettre en œuvre cette culture	Logiciels, matériels, & réseaux pour pérenniser cette culture

"On peut toujours plus que ce que l'on croit pouvoir" Joseph Kessel

Vouloir coopérer et savoir coopérer ne sont que les premières étapes du processus d'émergence de l'intelligence collective. 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)

Pour développer les coopérations intellectuelles, l'entreprise intelligente devra adapter sa stratégie, son organisation, ses systèmes d'information, son mode de management et sa culture.

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

Le pouvoir coopérer concerne le fonctionnement (A), l'organisation (B) et le Knowledge Management (C) d'une entreprise. La dimension technologique du Pouvoir coopérer a été décrite dans le chapitre 5, nous n'y reviendrons pas dans ce chapitre.

A. 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 ouverts et transversaux**. Cela va bien au-delà d'une organisation matricielle qui crée une transversalité principalement 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. Chaque membre d'une entité peut interagir avec un membre d'une autre entité sans avoir à obtenir au préalable l'accord de son hiérarchie (quel que soit son niveau hiérarchique au sein 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 (adresses 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. Il est possible que les organisations encore trop hiérarchiques s'effondrent prochainement. L'évolution a commencé avec le téléphone, le fax et Internet maintenant. 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.

L'intranet collaboratif permet à l'information de circuler par des **interactions individuelles** et non par une **action globale** de communication. Le nivellement de l'information par le haut se fait dans le temps. Il n'est pas nécessaire que les agents individuels possèdent le même niveau d'information au même moment pour produire de l'intelligence collective. C'est le partage de ces informations qui compte. Le principe de **serendipité** devient alors envisageable (capacité d'une information dans une organisation à atteindre une personne qui a besoin de cette information sans qu'elle l'ait sollicitée).

Cependant, il n'y a pas d'organisation idéale dans l'absolu mais dans une culture, un environnement, un contexte. L'organisation est donc toujours relative et conjoncturelle.

B. Le fonctionnement d'une organisation intelligente : la matrice AXIO 2

Il faut étudier le processus d'évolution d'une organisation intelligente pour obtenir une image de son fonctionnement. Une entreprise se compose très schématiquement de 4 dimensions : les **stratégies** (qui donnent la vision, la direction), les **organisations** (qui structurent le pouvoir, les relations), les **systèmes** (systèmes d'information, de gestion, de contrôle,... qui permettent à l'organisation de fonctionner) et les **opérations** (il s'agit de tous les objectifs, de toutes les activités, de toutes les tâches attribués à chaque membre d'une entreprise chaque jour pour réaliser la mission d'une entreprise et en particulier mettre en œuvre la stratégie actuelle).

A partir de ces 4 dimensions, on peut bâtir une matrice qui montre le fonctionnement des entreprises. Le niveau individuel devient le Top management, le niveau collégial devient le Middle management ou un groupe projet dans certains cas (un groupe projet regroupe quelques personnes du top management, du middle management et du collectif) et le niveau collectif comprend l'ensemble des membres d'une entreprise y compris le top et le middle management.

Voici une illustration à travers la matrice AXIO 2 :

Acteurs / Dimensions	Stratégies	Organisations	Systèmes	Opérations
Collectif				
Middle management				
Top management				

Dans cet exemple, sur la dimension stratégies, on positionne la matrice AXIO 1 sur **Top management** pour symboliser la conception de stratégies en mobilisant uniquement le Top management.

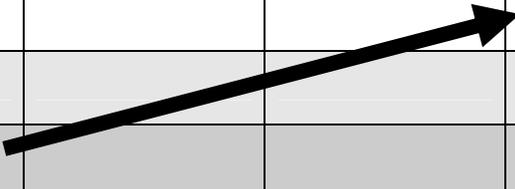
Dans un 2^{ème} temps, la mise en place d'une nouvelle stratégie va imposer une réorganisation et un changement des systèmes pour qu'ils soient cohérents avec la stratégie. Sur ces dimensions, c'est le **Middle management** qui sera moteur.

Pour finir, on va enfin demander à l'ensemble des ressources humaines, c'est-à-dire au **collectif** de mettre en œuvre la stratégie dans la nouvelle organisation et les nouveaux systèmes.

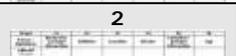
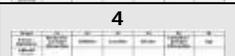
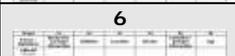
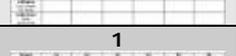
Dans ce mode de fonctionnement, le Top management réfléchit seul à la stratégie. Puis il demande au Middle Management d'ajuster l'organisation et les systèmes en fonction de cette stratégie. A ce stade, la mise en œuvre va être difficile car il n'est pas sûr, surtout dans une très grande entreprise, que le Middle Management et le Top management aient une vision partagée de la stratégie. Il y a risque d'interprétation ou de résistance si le sens n'apparaît pas. Et en fin de processus, on demandera à tout le monde d'agir. Ils devront comprendre le sens de la stratégie, de la nouvelle organisation, des nouveaux systèmes et partir dans l'action.

Cette matrice peut expliquer les résistances au changement. De la stratégie aux opérations, du déclic à l'action collective, il est nécessaire de mettre en place une démarche qui prenne réellement en compte la dimension collective sur les stratégies, organisations et systèmes et pas uniquement quand vient l'heure des opérations.

Acteurs / Dimensions	Stratégies	Organisations	Systèmes	Opérations
Collectif				Action collective
Middle management				
Top management	Déclic			



Du déclic à l'action collective, quel chemin prendre ? Voici une démarche de conception et de déploiement d'une stratégie, d'une organisation et de systèmes qui permettrait peut-être de mobiliser plus efficacement l'intelligence collective en créant le cadre des coopérations intellectuelles :

Acteurs / Dimensions	Stratégies	Organisations	Systèmes	Opérations
Collectif	3 	5 	7 	8 
Middle management	2 	4 	6 	
Top management	1 			

Dans cet exemple, la stratégie est élaborée par le Top management (1) puis on mobilise le Middle management pour l'enrichir (2) et enfin on mobilise l'intelligence collective (3). L'organisation et les systèmes suivent le même chemin en partant du Middle management (4 à 7). C'est une démarche de conception et de déploiement top-down (on part du sommet de la hiérarchie). Mais on pourrait faire l'inverse en faisant émerger la stratégie (et/ou l'organisation et les systèmes) de la base dans une démarche bottom-up (de la base vers le haut de la hiérarchie).

Cette démarche, qu'elle soit top-down ou bottom-up, permet à la fois de **valider la pertinence d'une stratégie, d'une organisation, de systèmes au niveau global** mais également **d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise (colonne stratégies) et les objectifs fixés par les managers pour déployer la stratégie dans l'entreprise (colonne opérations)**.

La stratégie est en effet déclinée à tous les niveaux d'une organisation par des managers qui doivent définir au niveau de leur entité des objectifs pour mettre en œuvre la stratégie. De même qu'une loi, dans le domaine politique, nécessite pour être mise en œuvre des décrets d'application. Une stratégie se décline en objectifs. Il est donc important d'assurer la cohérence entre les objectifs et la stratégie et entre les objectifs eux-mêmes. On évite aussi avec cette démarche le risque que certains managers imitent les hauts fonctionnaires d'un ministère en désaccord avec une loi et qui parfois tardent à rédiger les décrets d'applications. Un pourcentage considérable de lois, votées par le Parlement en France, ne sont toujours pas appliquées. Le délai est parfois de 2 ou 3 ans.

En découvrant cette démarche, on peut objecter que cela va faire perdre beaucoup de temps à l'entreprise et que le rapport coût/efficacité n'est pas évident. En suivant la démarche classique, il est certain qu'on va plus vite au début mais qui a déjà mesuré le coût en temps d'une stratégie mal comprise, mal appliquée, qui crée parfois des crises sociales et souvent beaucoup de chiffre d'affaires pour les consultants en conduite du changement ? Est-ce que l'existence même des consultants en conduite du changement n'est pas la réponse à la question de la pertinence de cette démarche ?

Sous réserve du contexte de chaque entreprise, l'application de cette démarche fera gagner beaucoup de temps et d'argent. Pour garantir une qualité égale ou supérieure dans un temps identique, l'utilisation d'intranets collaboratifs est indispensable. Ce sont les technologies qui rendent cette démarche réaliste.

Face à cette démarche, on peut s'attendre à des attaques des syndicats dans les pays où la lutte des classes a disparu du discours mais pas dans les comportements. S'ils sont présents dans l'organisation, ils auront en effet l'impression de perdre du pouvoir. Cependant, ils pourraient s'approprier cette démarche comme un outil de dialogue social. Tout dépend du paradigme du syndicat : le combat (la lutte des classes) ou le débat (la recherche du gagnant pour le salarié, gagnant pour la direction, gagnant pour l'entreprise).

Dans un article du journal O1 informatique (<http://www.o1net.com/article/240794.html>) du 7 mai 2004, François Jolivet, consultant indépendant, ancien directeur de projet et membre du Club de Montréal, nous livre des éléments sur le fonctionnement d'une organisation intelligente qui concordent avec AXIO 2.

Voici un extrait de son interview :

"[...] **Quelles évolutions récentes ont le plus d'impact sur le management de projet ?**

La réalité du marché est devenue beaucoup trop complexe. En particulier pour que seule la direction d'une société puisse la percevoir précisément. En parallèle, les directions métier n'ont qu'une vue partielle du marché. Enfin, les employés connaissent parfaitement la réalité du terrain. Résultat : les directions générales prennent de moins en moins seules leurs décisions. Elles proposent leurs idées et consultent la base pour comprendre les problèmes qu'elles induisent. La décision finale se prend dans le dialogue.

S'agit-il d'une théorie à laquelle les entreprises vont devoir adhérer ou d'une tendance déjà réelle ?

C'est une réalité. Le cas le plus impressionnant est celui du redressement de Nissan. Carlos Ghosn, envoyé par Renault dans cet objectif, s'est appuyé sur le middle management à qui il a expliqué dans quel axe il voulait redresser l'entreprise. Dix équipes transverses se sont mises en place pour travailler sur dix sujets sur lesquels il fallait agir. Il en est sorti un plan de plus de cinquante mesures concrètes.

Comment cela se traduit-t-il au travers du système d'information ?

Les solutions ne naissent pas des données, mais des interactions entre équipes. Le système d'information doit, à la fois, être simplifié et plus réparti. Seules les données fondamentales doivent

s'y trouver. Les grandes bases de données centralisées disparaissent au profit d'environnements distribués et décentralisés, contenant des informations beaucoup moins nombreuses, mais plus pertinentes. [...]". Ce que décrit François Jolivet, à la fin de l'extrait, ressemble beaucoup au concept de place de marché de l'information dont il est question dans le chapitre 5.

C. Mettre en place une démarche KM... durable

"Creating and sharing knowledge are intangible activities that can neither be supervised nor forced out of people. They happen only when people cooperate voluntarily. As the Nobel laureate economist Friedrich Hayek has argued, "Practically every individual...possesses unique information" that can be put to use only with "his active cooperation." Getting that cooperation may well turn out to be one of the key managerial issues of the next few decades" Chan Kim & Renée Mauborgne, Harvard Business Review, Janvier 2003, p134

Le problème du KM est simple. On peut donner l'ordre à quelqu'un de dire ce qu'on sait qu'il sait mais on ne peut pas lui donner l'ordre de dire ce qu'on ne sait pas qu'il sait. Il doit le dire **volontairement** et donc vouloir coopérer.

1. Mettre les coopérations intellectuelles avant la gestion des connaissances ?

Le KM est un des piliers d'une organisation intelligente et pourtant les entreprises ont beaucoup de difficultés à mettre en place des démarches KM et encore plus à les rendre pérennes. Quant à l'intelligence collective, on en parle, on s'y intéresse vaguement et on verra bien si les concurrents s'y mettent !

Les entreprises ont donc centré tous leurs efforts sur ce qui semblait le plus simple en apparence : manager les connaissances. Et elles ont remis à plus tard la question des coopérations intellectuelles qui paraissent plus compliquées à mettre en œuvre que des logiciels de gestion électronique documentaire. Or, comme le montre la matrice AXIO, l'IC et le KM sont indissociables (ils constituent 2 des 3 piliers d'une entreprise intelligente). On ne peut pas faire l'un ou l'autre, il faut faire les 2. L'IC sert à alimenter le KM puisque l'activité principale de la réflexion est de produire des idées et de transformer des informations. Le KM lui-même sert à alimenter l'IC puisque la réflexion s'appuie sur ce qui a déjà été capitalisé dans l'organisation.

Mais au-delà de cet enrichissement mutuel et de cette complémentarité, le fondement même de la création et du partage d'une information est lié à des interactions humaines. On apprend par l'autre et on partage avec l'autre. Ce sont donc les coopérations intellectuelles qui vont être le support et le moteur des démarches de KM. Si on reprend la problématique du partage de la connaissance, on évoque bien a contrario l'absence de coopérations, de contrat collaboratif, d'éthique de la collaboration et donc d'intelligence collective. Or à quoi sert la capitalisation de la connaissance si on n'a pas posé les règles de son partage dans la culture de l'organisation ?

Les actions de capitalisation et de partage de la connaissance sont des actes de coopérations intellectuelles. Le mot partage est d'ailleurs une des 3 valeurs de l'intelligence collective. De ce fait, il est probable que l'échec de nombreuses démarches de KM soit lié à l'absence de coopérations intellectuelles et il est donc possible qu'on ait pris le problème à l'envers. Il convient peut-être de revenir aujourd'hui sur l'humain irrationnel et difficile à comprendre avant d'aller sur la connaissance rationnelle et rassurante.

L'erreur est classique. On change la stratégie, l'organisation et les systèmes et puis on demande aux gens d'agir et ils résistent. Point de démarche de KM durable sans contrat collaboratif, point de KM sans intelligence collective.

2. Quelques repères sur une démarche KM

Voici quelques repères sur le contenu d'une démarche KM :

Quoi ?	<ul style="list-style-type: none"> - Des savoirs (concepts, procédures, ...) - Des savoir-faire (bonnes pratiques, méthodes, ...) - Des retours d'expérience - Des réseaux cognitifs : Qui sait quoi ? (Repérage des expertises)
Comment ?	<p>Voici les alternatives possibles dans la conception d'une démarche KM :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collectif (communautés professionnelles) ou Individuel - Global (Toutes les informations) ou Stratégique (Les informations critiques) - Centralisé (sur une entité) ou Décentralisé (sur plusieurs entités) - Technologique (moteur de recherche, indexation automatique) ou Humain (coopérations intellectuelles)
Quelles sont les conditions de réussite ?	<ul style="list-style-type: none"> - S'intégrer à l'action, à un objectif opérationnel pour donner du sens - Mobiliser le collectif : Tout le monde est responsable de la capitalisation - Être naturel : on doit capitaliser sans s'en rendre compte - Donner de la reconnaissance (qu'est-ce que je gagne ?) et du pouvoir à ceux qui partagent (inverser la logique actuelle qui donne le pouvoir à ceux qui ne partagent pas l'information) - S'appuyer sur l'intelligence collective pour augmenter la qualité et la quantité des informations - S'appuyer sur des logiciels puissants et adaptés
Quel est votre retour sur investissement ?	<p>On ne peut pas mesurer la productivité de la connaissance mais on peut mesurer les coûts liés à l'absence de KM :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erreurs dans le processus de décisions par manque d'informations - Perte de parts de marchés liées au manque d'innovation, de créativité - Perte de productivité liée au non partage des bonnes pratiques, des retours d'expérience
Quelles sont les missions d'une communauté de pratiques ?	<ul style="list-style-type: none"> - Capitaliser une information correcte, complète et intelligible - Partager l'information utile à l'ensemble de l'entreprise - Valoriser les connaissances existantes (innovation) - Faire une veille stratégique sur les émergences (enrichir les connaissances)

Le KM n'est pas aujourd'hui une tâche noble. Il s'agit dans l'imaginaire des gens d'une activité de documentaliste, de bibliothécaire : on cherche de l'information, on la capitalise et on organise son partage. Le KM est donc souvent produit par ceux qui ne sont pas autorisés à réfléchir pour servir la réflexion de ceux qui réfléchissent. Nous sommes bien dans une culture verticale avec des personnes qui cherchent, capitalisent et partagent l'information pour d'autres qui s'en servent pour réfléchir et prendre des décisions.

Le KM est une activité fondamentale pour le bon fonctionnement d'une organisation. La responsabilité du KM ne doit pas être entre les mains de quelques uns mais entre les mains de tous.

De ce fait, une démarche KM doit s'intégrer dans le **système d'évaluation des performances** (entretien annuel, ...) et dans le **système de reconnaissance** (rémunérations, primes, système de valorisation non financier,...). Si je contribue, je capitalise, je donne des idées, je dois savoir ce que je gagne (reconnaissance sociale ou financière) et à quoi mon action KM va servir (utilité sociale).

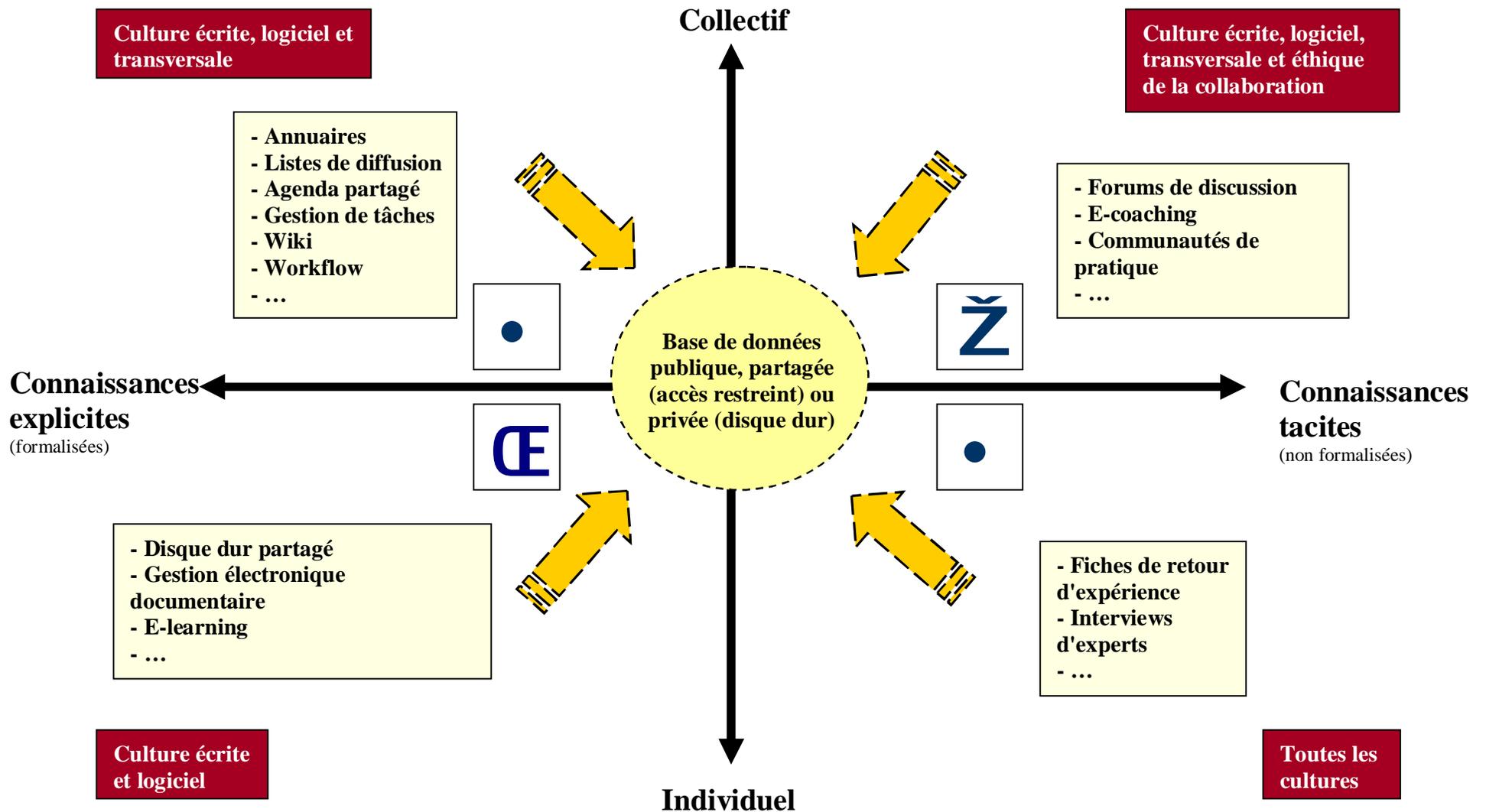
Il s'agit d'une présentation sommaire. Vous trouverez dans la bibliographie des ouvrages plus complets sur le KM.

3. Mettre en cohérence les outils et les valeurs

Avant de démarrer un projet KM, il peut être utile de faire une étude avec les objectifs suivants :

- Faire une cartographie des cultures et des modes de management dans une optique KM : quelles entités de l'organisation sont prêtes pour le KM ? Comment les faire évoluer ?
- Identifier les différents outils, logiciels et méthodes déjà utilisés dans le domaine KM et définir les démarches qui pourraient être mises en oeuvre sans trop de résistances culturelles.
- Recenser les besoins exprimés ou latents au niveau global et local.

Les résultats de cette étude permettront de savoir où se trouve l'organisation, où elle peut et veut aller et enfin de réaliser le cahier des charges du projet. Cette étude permettra également d'étudier la cohérence entre les outils et les valeurs avec l'aide de la matrice suivante :



Cette matrice se compose de 4 quadrants :

- Quadrant 1 sur le niveau individuel et les connaissances explicites
- Quadrant 2 sur le niveau collectif et les connaissances explicites
- Quadrant 3 sur le niveau collectif et les connaissances tacites
- Quadrant 4 sur le niveau individuel et les connaissances tacites

Chaque quadrant correspond à des outils spécifiques qui induisent des contraintes culturelles particulières. On appelle culture logiciel, la capacité à gérer une relation humaine avec la médiation d'un logiciel de travail collaboratif. Seul le quadrant 4 ne comporte pas de contraintes culturelles. D'autres contraintes existent : techniques, financières, organisationnelles qui dépendent de chaque organisation et qui ne peuvent pas être analysées dans l'absolu sur cette matrice.

Le niveau individuel est le socle qui sert à alimenter le niveau collectif. Il est dangereux d'avancer sur le niveau collectif sans avoir une base individuelle solide. Mais le niveau individuel ne peut exister durablement sans le niveau collectif car il donne du sens au niveau individuel. La motivation individuelle est alimentée par l'émulation collective.

Cette matrice permet de réaliser un diagnostic de l'éventail des outils utilisés par une organisation. Une organisation performante devrait normalement utiliser tous les outils présents sur cette matrice et non une partie sauf s'il s'agit d'une toute petite organisation. L'analyse des outils utilisés permet de déterminer des axes d'efforts prioritaires en particulier sur les connaissances implicites qui peuvent disparaître du jour au lendemain avec le départ d'une personne.

Il est important également d'analyser le noyau du système et de vérifier la bonne répartition entre bases de données privée, partagée et publique (cf. chapitre 5, partie B sur la confidentialité).

Cette matrice permet donc de choisir les outils en fonction de sa culture ou de savoir comment faire évoluer sa culture en fonction des outils dont on a besoin. On voit ainsi ce que l'on peut faire tout de suite dans le cadre de la mise en place d'une démarche de KM et ce qui va nécessiter une démarche structurée de mise en place d'outils et d'accompagnement. Si la culture est trop verticale, trop orale, trop implicite, trop face à face, une démarche de KM se soldera par un échec si on utilise les quadrants 2 et 3 et dans une moindre mesure le quadrant 1 (quels que soient les moyens financiers et techniques mis en œuvre). La démarche peut donc être initiée sur le quadrant 4. Le quadrant 4 peut ensuite servir d'appui pour aller sur d'autres quadrants. Au final, une démarche KM dans une organisation devra intégrer les 4 quadrants.

Cette matrice illustre la nécessité pour une entreprise de développer une culture transversale, écrite, logiciel et une éthique de la collaboration pour pouvoir utiliser tous les outils.

Sur AXIO, on positionne cette matrice sur l'étape E5. Elle aidera alors aux choix des outils adéquates pour capitaliser les connaissances créées dans les étapes 1 à 4 en fonction de l'objectif que l'on devait atteindre :

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher /partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser /partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	<i>Intelligence collective</i>	Toutes les parties prenantes	Décision collective		Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale		Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire		Action individuelle

Ainsi la capitalisation peut nécessiter l'intervention d'un consultant, impliquer une communauté de pratique ou être simplement intégrée par le responsable KM de l'entreprise dans un logiciel de gestion électronique documentaire.

L'intégration de cette matrice KM dans la matrice AXIO montre la nécessité d'intégrer le KM dans une démarche opérationnelle. Voici un exemple pour l'illustrer :

Supposons que le KM de l'étape 5 se fasse par le biais d'une communauté de pratique. L'équipe qui a participé aux étapes précédentes va être mise à contribution pour sélectionner les informations qu'elle juge utile pour la communauté de pratique et elle va les formaliser.

Les membres de la communauté de pratique vont alors analyser l'information, la valider, la contextualiser puis la valoriser en cherchant en quoi cette information peut contribuer à l'innovation par exemple.

Régulièrement, la communauté de pratique fournira au département KM les connaissances qu'elles jugent utiles de partager dans la base de données globale de l'organisation. Le département KM sera alors responsable de classer l'information pour qu'on puisse la retrouver facilement dans un moteur de recherche. Car si la recherche échoue, c'est soit l'étape 1 de la matrice AXIO qui échoue, soit le département KM qui sera assailli de demandes par téléphone.

Etapes	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher /partager information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser / partager information	Agir
Collectif (Tout le monde)	Recherche collective	<i>Intelligence collective</i>	Toutes les parties prenantes	Décision collective	<i>Knowledge Management</i> collectif	Action collective
Collégial (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Une partie des parties prenantes	Décision collégiale	<i>Knowledge Management</i> collégial	Action collégiale
Individuel (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	<i>Knowledge Management</i> individuel	Action individuelle

On voit bien que le niveau opérationnel, l'action à travers la matrice AXIO, alimente des outils de KM sur le niveau fonctionnel (département KM, communautés de pratique,...). Le niveau fonctionnel alimente à son tour l'opérationnel quand vient le temps de l'étape 1. Le processus est circulaire entre l'étape 5 et l'étape 1.

Les communautés de pratique ne sont pas réservées aux grandes entreprises. Des associations professionnelles peuvent jouer ce rôle. On peut même imaginer des communautés de pratique inter-entreprises.

Chapitre 9

Une expérience d'intelligence collective en live !

"Si vous pensez que le pouvoir appartient à ceux qui détiennent le savoir, vous ne vivez pas dans le monde actuel. Le savoir change si rapidement que si vous tentez de le retenir, vous n'obtiendrez rien. Pour gagner du pouvoir, il est beaucoup plus rentable, de partager le savoir et de développer ainsi une plate-forme de réputation. Si l'on juge que vous détenez le savoir stratégique essentiel, vous aurez du pouvoir au sein de l'organisation." Richard McDermott, président de McDermott Consulting (extrait de "La gestion du savoir", actes du colloque organisé par le CEFRIO en novembre 2003 : <http://www.cefrio.qc.ca/pdf/ActesGestionDuSavoir.pdf>)

Cette citation décrit une réalité de bon sens qui n'est malheureusement pas encore perçue par tout le monde. Cependant, nous pouvons dès maintenant suivre cette idée en créant une plate-forme de réputation... collective ! Le chapitre 9 de ce livre sera donc co-rédigé. Pour ce faire, voici 2 propositions de questions :

A. Quelle est votre vision de la situation ?

B. Quelles sont vos propositions, outils, méthodes ? Avez-vous des retours d'expérience, des cas à présenter ?

Merci d'adresser vos réponses à [olivierzara@ NOSPAM axiopole.com](mailto:olivierzara@NOSPAM_axiopole.com) (retirer NOSPAM pour que l'adresse soit valide), vous recevrez en retour une adresse sur Internet pour lire l'ensemble des réponses.

Conclusion

Ces concepts, outils, méthodes prennent du sens si le leader d'une organisation a la volonté, la motivation d'aller vers l'intelligence collective, la gestion des connaissances et les technologies de la collaboration en définissant une vision, une stratégie et un plan d'action. Mais la logique d'honneur, de pouvoir, de statut qui caractérisent certaines organisations publiques ou privées est un obstacle fort, voire réhibitoire, à la mise en œuvre de l'intelligence collective. Le frein à notre évolution, à notre progrès, est comme toujours la nature même de l'homme : peur du changement, individualisme, goût du pouvoir...

Konosuke Matsushita, fondateur de Matsushita Electric, nous a donné sa vision de l'avenir dans une allocution devant des patrons occidentaux en 1975 :

"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.

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 !

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 ! Seulement 20% des entreprises américaines cotées au S&P 500 existeront encore en 2020 d'après Richard Foster et Sarah Kaplane, auteurs de "Creative Destruction" (Edition Currency Doubleday, 2001, p14).

La culture émergente dans les pays industrialisés a, en particulier, les caractéristiques suivantes :

- Une organisation transversale (non hiérarchique) qui laisse une grande place à la liberté d'expression et à la participation (les revendications croissantes d'une démocratie plus participative en sont l'expression),
- Des logiciels qui prennent de plus en plus d'importance dans la sphère professionnelle (progiciels, intranet,...) et dans la sphère personnelle avec, par exemple, les jeux vidéos en ligne multi-joueurs qui développe une culture de la coopération (Play Together dit la publicité pour la Xbox),... En France, les 12-17 ans sont familiarisés avec Internet à 87% et avec le micro-ordinateur à 93%.
- Des relations humaines qui renforcent l'usage de l'écrit avec les SMS sur les téléphones portables, les e-mails, le traitement de texte, ...

Cette culture émergente transcende les âges et favorise 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 demain encore plus qu'aujourd'hui sur un fondement culturel.

Cependant, l'évolution culturelle actuelle concerne principalement la sphère personnelle et cela ne suffira pas à créer spontanément des coopérations dans la sphère professionnelle. Il est donc nécessaire de mettre en place des actions de formation et de coaching sur les techniques relationnelles et un nouveau contrat social, un contrat collaboratif, car la responsabilité d'une performance collective ne dépend pas que des managers mais du collectif !

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.

Le management de l'intelligence collective implique un changement par rupture qui provoquera naturellement beaucoup de résistances. Mais il s'agit d'une innovation sociale. Un fois mis en place, une fois les résistances disparues : plus personne ne voudra revenir en arrière ! Comme toujours, "La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, mais d'échapper aux idées anciennes" Keynes

Bibliographie

Sur l'IC et le KM :

"La gestion du savoir", actes du colloque organisé par le CEFRIO en novembre 2003 :
<http://www.cefrio.qc.ca/pdf/ActesGestionDuSavoir.pdf>
"Communautés de pratique : un partage des connaissances idéal communautés", Article Journal du Net, Janvier 2003, http://solutions.journaldunet.com/0301/030106_tcao.shtml
"Les catégories d'outils collaboratifs", Dossier Journal du Net, Octobre 2002,
http://solutions.journaldunet.com/0210/021028_1colla.shtml
"Cyberdémocratie", Pierre Lévy, éditions Odile Jacob 2002
"Manuel du Knowledge Management", Jean-Yves Prax, éditions Dunod 2003
"Le management du 3ème Millénaire", Michel Saloff-Coste, édition Guy Trédaniel 2004
"Les horizons du futur", Michel Saloff-Coste et Carine Dartiguepeyrou, édition Guy Trédaniel 1999
"La coopération, Nouvelles approches", Jean-Michel Cornu, à télécharger sur :
<http://jmichelcornu.free.fr/cooperation/index.html>
Sur l'innovation participative, un article très intéressant qui fait indirectement le lien avec l'intelligence collective : <http://www.lepoint.fr/management/document.html?did=146404>

Sur les valeurs :

"The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World", Paul H. Ray, Sherry Ruth Anderson, Harmony Books, 2000 (Voir aussi : www.culturalcreatives.org)
"Pourquoi les Créatifs Culturels vont influencer l'entreprise", Business Digest, N° 134, page 23-28, Octobre 2003
"Français & Américains, l'autre rive", Pascal Baudry, éditions Village Mondial 2003
"Values Shift: A Guide to Personal & Organizational Transformation", Brian Hall, Twin lights publishers 1994, reprinted & revised 2003 by Salesian Press

Sur la prise de décision :

"Fair Process: Managing in the Knowledge Economy", W. Chan Kim et Renée Mauborgne, Harvard Business Review, Janvier 2003, p127
"Management & Conjoncture Sociale", Dossier La prise de décision, Été 2003, N°619.
"Combat contre l'irrationalité des managers", Manfred Kets de Vries, Editions d'Organisation 2002

Sur l'organisation :

L'organisation chaordic (chaos – ordre) : www.chaordic.org
"Birth of the Chaordic Age", Dee Hock, Berrett-Koehler Publishers, 1999
SDWT (Self-directed work team), concept d'équipe qui s'auto-organise :
http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid19_gci500305,00.html

Sur l'apprentissage coopératif :

"Collaborer pour apprendre et faire apprendre, La place des outils technologiques", Colette Deaudelin et Thérèse Nault, Sainte-Foy PUQ, Collection Éducation/Recherche
"Computer Support for Collaborative Learning" : <http://www.cscl-home.org>

Divers :

"E-management : concepts et méthodologies", Henri Isaac, Université Paris Dauphine,
www.dauphine.fr/crepa/ArticleCahierRecherche/Articles/Henri%20Isaac/HICegos2003-1.pdf
"Le manager est un psy", Eric Albert & Jean-Luc Emery, éditions d'organisations 1998

Lexique

- Définition et différence entre collaboratif, coopératif et collectif :

Collaboratif : travailler à plusieurs pour atteindre un objectif

Coopératif : mettre des ressources en commun comme le font les coopératives agricoles

Collectif : groupe de personnes

- Définition et différence entre collaboration et coopération :

Voici une définition inspirée par Jean-Louis Swiners, co-auteur du livre : "L'intelligence créative", Edition Maxima, juin 2004.

Collaboration : travailler pour quelqu'un (son hiérarchique)

Coopération : travailler volontairement avec une ou plusieurs personnes (hiérarchiques, collègues, collaborateurs,...)

En général, on dit qu'un N+1 est un manager (niveau hiérarchique supérieur), un N est un collègue (même niveau hiérarchique) et un N-1 est un collaborateur (niveau hiérarchique inférieur). De ce fait, comme on utilise le terme collaborateur pour parler d'une personne en position de subordination alors le terme collaboration induit lui aussi l'idée d'un lien de subordination. Collaborer signifie alors qu'une personne (le collaborateur) travaille pour une autre (le manager).

La collaboration au sein d'une équipe se fait principalement par l'intermédiaire du manager car ses collaborateurs ne sont pas censés avoir des liens directs entre eux (hors les liens définis et autorisés par le manager). Pour garantir la cohérence du travail entre les membres de l'équipe, le manager doit faire un travail de coordination. Il n'y a donc pas un management d'équipe mais un management pluri-individuel (ainsi les réunions seront en réalité une série d'entretiens individuels). Le manager détient l'information et c'est lui qui la fait circuler.

A l'inverse, la coopération suppose une relation "relativement" égalitaire. Les personnes ne sont pas au même niveau hiérarchique mais la relation de travail ne sera pas influencée (ou pas trop influencée) par les relations hiérarchiques. Coopérer signifie alors que les personnes travaillent volontairement les unes avec les autres pour atteindre un objectif commun (le mot "volontairement" qui se trouve dans la définition suppose qu'il existe un vouloir coopérer donc une éthique de la collaboration dans l'organisation). Lorsqu'il y a coopération dans une équipe, le manager devient alors un animateur, un facilitateur entre des personnes qui ont toutes le même niveau d'information et son rôle consiste à faciliter l'atteinte de l'objectif. On entre réellement dans le champ du management d'équipe avec la coopération.

La coopération se place sur la matrice AXIO (cf. chapitre 2) sur les étapes 1, 2 et 3 car on cherche des idées ensemble pour résoudre un problème ensemble. La collaboration se place sur les étapes 4, 5 et surtout sur l'étape 6 pour la répartition des tâches.

Ces définitions sont puissantes et pourraient s'imposer à l'avenir comme des références (au moins entre experts !). Mais ce n'est absolument pas le cas actuellement. Coopération et collaboration ont la même signification pour la plupart des gens. Parfois, collaboration et coopération sont mêmes confondus avec les concepts de communication ou d'information. Le travail collaboratif est par exemple largement utilisé pour illustrer des outils, méthodes et logiciels qui sont uniquement du domaine de la communication. Effet de mode ?

De plus, si on rebaptisait le travail collaboratif en travail coopératif, le contrat collaboratif en contrat coopératif, on aurait alors une confusion avec le terme coopératif qui réfère à la mise en commun de ressources.

Enfin, collaboration et coopération sont 2 actions qui co-existent au quotidien. Un manager ne fait pas uniquement de la collaboration ou uniquement de la coopération. Il alterne des phases de management individuel qui suppose de la collaboration et des phases de management d'équipe qui suppose de la coopération. Pour sortir de l'impasse, il faudrait trouver un mot qui réfère à la fois à la coopération et à la collaboration. Coopéllaboration ?

Ces définitions ne sont donc pas assez partagées aujourd'hui pour servir de référence et s'imposer dans la littérature du management. En attendant et en espérant que cela change, ce livre a été

écrit en considérant que les termes collaboration et coopération étaient synonymes. Ce n'est pas très grave car, étymologiquement, il n'y a pas de différence entre "co laborare" et "co operare".

- Définition d'Intranet, Extranet et Internet

Internet : réseau ouvert au grand public

Intranet : réseau interne à une organisation et non accessible à l'extérieur de l'organisation
fonctionnement sur le même principe qu'Internet

Extranet : Intranet qui dispose de passerelles vers Internet pour permettre un échange avec des personnes extérieures à l'organisation

- Définition et différences entre données, information et savoir :

Donnée = une observation, par exemple : "Il fait 2°C"

Information = une analyse de données, par exemple : "Il fait froid"

Savoir = un retour d'expériences sur une information, par exemple : "Il faut mettre le chauffage"

Pour être efficace, le KM doit porter principalement sur le savoir. Dans cet ouvrage, dans un souci d'efficacité et de rapidité de lecture, le terme Information a été utilisé indistinctement pour nommer donnée, information et savoir.

- Définition e-collaboration et e-management

L'e-collaboration est un terme pour résumer le concept de travail collaboratif assisté par ordinateur (TCAO). Le travail se fait donc à distance entre plusieurs personnes.

L'e-management est un terme qui désigne l'évolution du management lié à l'impact des technologies de l'information et de la collaboration. Il s'agit des progiciels de gestion intégrés (ERP), achats électroniques (E-procurement), ERM (Employee Relationship Management), des logiciels de travail collaboratif et de bien d'autres applications encore.

- TCAO : Travail collaboratif assisté par ordinateur

Synonyme de Groupware (US), Collecticiel (Québec), e-collaboration

Citations

"The point of the Work-Out is to give people better jobs. When people see that their ideas count, their dignity is raised. Instead of feeling numb, like robots, they feel important. They are important... We're trying to differentiate GE competitively by raising as much intellectual and creative capital from our work force as we possibly can.", Jack Welch, former CEO GE (extrait de "Control Your Destiny or Someone Else Will", Sherman, Currency Doubleday, 1993, p.248

"Rien n'est plus dangereux qu'une idée, quand on a qu'une idée" Alain

"L'accès au savoir, l'échange de savoirs et les espaces virtuels de travail nous donnent le meilleur système d'apprentissage au monde." Hubert St-Onge, président-directeur général de Konverge and Know

"La nouvelle société qui s'annonce est basée sur une "économie du lien", de la relation, des réseaux. Le KM en est l'outil" (extrait du "Manuel du Knowledge Management", Jean-Yves Prax, éditions Dunod 2003).

"Les communautés professionnelles sont des "lieux" privilégiés d'intelligence collective, d'innovation, de création de valeur. Elles sont par nature transverses aux organisations et fondées sur les flux immatériels" (extrait du "Manuel du Knowledge Management", Jean-Yves Prax, éditions Dunod 2003).

"L'information ne doit pas être une source de pouvoir pour celui qui la détient mais pour celui qui sait créer de l'intelligence collective en la partageant" (Extrait de "Conduire l'action publique", Claude Rochet, Editions Village Mondial 2003)

"Ne doutez jamais qu'un petit groupe de gens déterminés puissent changer le monde. En fait, ça a toujours marché comme ça." Margaret Mead

"Il vaut mieux mobiliser son intelligence sur des conneries, que mobiliser sa connerie sur des choses intelligentes." Les shadocks

ANNEXE 1 : 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 réalisé 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).

ANNEXE 2 : Etude de cas : WDHB Consulting Group

WDHB Consulting Group, société de conseil installée depuis 15 ans à San Francisco, est exemplaire dans la mise en œuvre de l'intelligence collective à travers son offre de service (1), son système de management du collectif (2) et enfin par son contrat collaboratif (3).

1/ WDHB développe l'intelligence collective d'équipes dirigeantes depuis plus de 15 ans à travers ses Learning Expeditions. Ces séminaires itinérants en Amérique du Nord, en Asie ou en Europe permettent de mobiliser l'intelligence collective d'une équipe pendant une semaine en les aidant à co-construire des idées nouvelles et un plan d'actions lié à des problématiques managériales ou stratégiques pour leur entreprise. L'intelligence collective est principalement stimulée par : un choc culturel et cognitif partagé en même temps par une équipe lors de visites d'entreprise, de rencontres avec des experts et d'activités socio-culturelles ; par des séances quotidiennes de travail en groupe ; par le vécu d'une expérience commune renforçant les liens et la confiance au sein de l'équipe. La Learning Expedition joue donc le rôle de déclencheur de l'intelligence collective et est elle-même le fruit d'un processus d'intelligence collective. Chaque séminaire est préparé en intégrant le client et les partenaires de manière collaborative et non selon un processus de validation linéaire et cloisonné. WDHB a ainsi pu, depuis de nombreuses années, dépasser les attentes de ses clients.

2/ 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 sont co-construits, un système d'aide à la réflexion collective et au management d'équipe et un module de coaching collectif qui permet au General Manager de travailler sur une compétence de son choix. Chacun des membres de l'équipe s'évalue personnellement par rapport au référentiel de bonnes pratiques (Savoir motiver, déléguer, conduire un entretien,...) décrit dans les contenus mis à disposition de WDHB par une société spécialisée dans l'édition de contenus de management (Il s'agit d'apports théoriques, d'outils et de méthodes). Puis il 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 contenus mais également sur les améliorations possibles du fonctionnement et de l'organisation de l'équipe par rapport au référentiel. Cela permet de clarifier et d'explicitier les relations au sein d'une équipe à travers des contenus qui peuvent être sources de conflits lorsqu'ils ne sont pas partagés. 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 liberté existe déjà implicitement, il se trouve que c'est au cours de ces réunions que les dysfonctionnements au sein de l'équipe sortent. On se sent soulagé et on peut chercher des solutions ensemble. 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 en même temps que nous, avec nous ! Cela met tout le monde à l'aise pour dire les choses".

3/ La co-construction d'un contrat collaboratif avec les salariés et parties prenantes de WDHB a contribué à clarifier les attentes réciproques des membres de l'organisation et constitue désormais une partie du patrimoine culturelle de WDHB (l'explicitation de ses valeurs, de sa culture). Le contrat est en cours de signature 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 et croyances de WDHB (par exemple : Give and take, Service, Exploration & innovation, Goodness in Human Being,...), valeurs formalisées par un travail collaboratif il y a 3 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 sens qui se cache derrière les mots. Le contrat comporte également trois articles décrivant les processus individuel et collectif de coopération ainsi que les modalités d'évaluation des coopérations dans le cadre de l'entretien annuel. L'article 1 comporte la liste des comportements de coopération que WDHB attend de ses salariés (par exemple : "J'accepte que mes idées soit évaluées, contredites ou transformés dans le cadre des discussions et controverses liées aux activités de la société") et il y a une liste spécifique pour les partenaires extérieurs. L'article 2 comporte un processus de 6 étapes qui sert de référence pour la conduite des actions au niveau individuel, collégial et collectif. L'article 3 détermine les modalités de l'évaluation (indicateurs, observations,...) et la part de l'évaluation des résultats sur le contrat de travail (objectifs individuels) et sur le contrat collaboratif (respect des articles 1 et 2).

ANNEXE 3 : Savoir manager une équipe

Voici quelques points de repères sur le savoir manager une équipe qui viennent compléter le chapitre sur le Savoir coopérer.

A. Quelles sont les caractéristiques de la performance d'une équipe ?

1. Les membres d'une équipe **peu performante** se caractérisent par **une faible capacité à travailler ensemble**.

C'est toujours le cas lorsque l'équipe vient d'être créée : c'est un groupe formé d'inconnus et non une équipe.

Une équipe est peu performante lorsque :

- Les membres de l'équipe **coopèrent peu** ensemble spontanément,
- Il existe des **clans** constitués à partir d'affinités personnelles,
- Il y a **peu de prise de parole spontanée** lors des réunions,
- Le groupe recherche l'**unanimité** et met de côté les divergences,
- Les **échanges informels** sont toujours strictement professionnels,
- L'équipe se **tourne vers le manager** en cas de problème pour décider ou arbitrer,
- La **confiance** entre les membres de l'équipe est inexistante ou fragile.

2. Les membres d'une équipe **performante** se caractérisent par **une forte capacité à travailler ensemble**.

Une équipe est performante lorsque :

- Il y a un **vécu commun**, une culture, un passé,
- La **coopération** entre les membres de l'équipe est quotidienne et spontanée,
- Les **conflits d'idées** entre les membres de l'équipe sont nombreux car chacun exprime ses idées et cherche à les défendre,
- Des **leaders naturels** existent,
- L'équipe est **autonome par rapport au manager** : la plupart du temps, elle s'organise et elle règle ses conflits internes sans solliciter le manager

B. Observer votre équipe

1. Avez-vous une équipe ou un groupe d'individus ?

Les caractéristiques de votre équipe	Oui	Non	En partie
Un chef reconnu comme tel par l'ensemble de l'équipe			
Une mission commune à tous les membres de l'équipe nécessitant des collaborations internes			
Des responsabilités connues de tous et clairement définies			
Des compétences complémentaires au service de la mission			
Un esprit d'équipe lié à la capacité à travailler ensemble, à coopérer spontanément			

Si vous avez répondu "non" ou "en partie" au moins une fois, votre équipe pourrait s'apparenter à un groupe d'individus. Il est donc important pour vous de créer une dynamique d'équipe entre vos collaborateurs.

2. Quelle est la performance de votre équipe ?

Ce questionnaire est destiné à vous aider à mesurer la performance de votre équipe. Il s'agit de sa performance en terme d'efficacité collective et non de sa performance en terme de résultats obtenus.

Il comporte 14 affirmations. Pour chaque affirmation, dites si vous l'avez :

- 1 rarement observé,
- 2 parfois observé,
- 3 souvent observé,
- 4 très souvent observé,

		Notez de 1 à 4
1	Les membres de l'équipe s'entraident naturellement.	
2	Il y a des conflits de personnes qui m'impose d'intervenir.	
3	Les membres de mon équipe savent débattre malgré des conflits d'idées.	
4	Pendant les réunions, chacun écoute ce que l'autre dit sans lui couper la parole.	
5	Pendant les réunions, les membres de mon équipe prennent rarement la parole.	
6	Les liens amicaux et les échanges sur la vie personnelle de chacun sont plus importants que les échanges sur les activités professionnelles.	
7	Les membres de l'équipe me font régulièrement des propositions pour améliorer notre organisation et notre fonctionnement.	
8	L'équipe attend beaucoup de moi pour structurer le travail.	
9	Les consensus sont difficiles à obtenir.	
10	Chacun se sent concerné par la réussite collective.	
11	Il y a des leaders naturels au sein de l'équipe.	
12	Les membres de mon équipe recherchent l'unanimité dans les décisions à prendre.	
13	Pendant les réunions, j'interviens régulièrement pour réguler et organiser les débats.	
14	En cas d'urgence ou de difficultés, l'équipe se tourne vers moi pour trouver des solutions.	

Reportez le nombre de points que vous avez obtenus dans ce tableau :

Affirmations	Note	Affirmations	Note
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
12		9	
13		10	
14		11	
Total A : (équipe peu performante)		Total B : (équipe performante)	

Le total A est supérieur au total B :

Vos collaborateurs ont une faible capacité à travailler ensemble. Ils sont peu compétents et peu motivés pour coopérer les uns avec les autres. Ils sont très centrés sur le manager dans le cadre de relations bilatérales et ils ont peu de relations entre eux. Votre équipe n'existe pas encore réellement.

Le total B est supérieur au A :

Vos collaborateurs ont une bonne capacité à travailler ensemble. Ils sont compétents et motivés pour coopérer les uns avec les autres. Ils ont beaucoup de relations entre eux.

Si la différence entre le total A et le total B est inférieure à 5 : Vos collaborateurs ont potentiellement la capacité à travailler ensemble mais il leur manque l'impulsion du manager pour développer leur compétence et leur motivation à former une équipe.

C. Observer les résultats d'une équipe

L'animation efficace d'une équipe permet d'accroître sa performance au sein de l'entreprise. Pour évaluer ses résultats, il est nécessaire d'avoir une vision globale de la situation. Voici quelques questions pour vous aider :

	Oui	Non	En partie
1. Les clients internes et externes sont-ils satisfaits des résultats obtenus par mon équipe ?			
2. Les résultats obtenus par mon équipe sont-ils conformes à ce qui était attendu qualitativement et quantitativement ?			
3. La productivité de mon équipe est-elle satisfaisante en particulier si on la compare à d'autres équipes du même métier ?			
4. L'organisation interne est-elle efficace ?			
5. La communication dans mon équipe (entretiens, réunions, affichages, messageries, ...) fonctionne bien ?			

Si vous avez répondu "Non" au moins deux fois, la performance opérationnelle de votre équipe est peut-être insuffisante. Il est important de structurer l'animation de votre équipe pour améliorer ses résultats.

D. L'évaluation d'une équipe

A titre d'exemple, l'Agence des ressources humaines du Gouvernement Fédéral des Etats-Unis a créé une matrice d'évaluation de la performance individuelle et collective :

(Extrait de <http://www.opm.gov/perform/wppdf/teams2.pdf> (version anglaise page 7 du document))

	Comportements / Processus d'équipe	Mesures des Résultats
Niveau Individuel La contribution d'un employé à l'équipe	Si c'est le cas, la manière dont l'employé : coopère avec les membres de son équipe, communique des idées au cours des réunions, participe aux processus décisionnels de l'équipe.	La qualité de son écrit, ses délais de production, la pertinence de ses conseils à l'équipe, l'état d'avancement de ses résultats
Niveau Équipe La performance de l'équipe	Si c'est le cas, la manière dont l'équipe : conduit des réunions efficaces, communique bien en tant que groupe ; permet à tous les avis d'être entendu, aboutit au consensus sur des décisions.	Le taux de satisfaction des clients par rapport aux résultats de l'équipe, la capacité à absorber des retards de production, la productivité de l'équipe.

L'utilisation d'intranets collaboratifs permettra à l'avenir d'avoir une mesure plus fine et plus équitable de la performance d'une équipe. On pourra évaluer non seulement ses résultats opérationnels mais la manière dont les résultats ont été obtenus en analysant la quantité et la qualité des coopérations au sein de l'équipe.

Voici un exemple de tableau d'analyse de la performance d'une équipe généré automatiquement par un logiciel de travail collaboratif lors d'une discussion sur le lancement d'un nouveau produit :

Productivité estimée : Moyenne					
Compétence individuelle	Moyenne	Performance individuelle	Forte	Performance globale	Moyenne
Motivation individuelle	Forte				
Compétence collective	Moyenne	Performance collective	Faible		
Motivation collective	Faible				

ANNEXE 4 : Modèles de contrat collaboratif

Voici 2 modèles de contrat collaboratif (modèle salariés et modèle partenaires) qui ont servi de base pour les contrats collaboratifs de plusieurs sociétés. Ces contrats ont été co-construits avec l'aide d'un consultant expert en intelligence collective et d'un logiciel d'aide à la réflexion collective (Logiciel eTeam Management fourni par Axiopole). Nous vous rappelons qu'il n'existe pas de modèle de contrat collaboratif et qu'il est indispensable de le co-construire avec les parties prenantes de l'organisation (salariés, partenaires,...). Ces 2 modèles vous sont présentés pour être une source d'inspiration et un point de départ pour la co-construction de votre propre contrat. Le contenu du contrat doit être fonction de la culture actuelle de l'organisation et des valeurs cibles (en terme d'intelligence collective) définies par le leader de l'organisation. Ces contrats sont régis par le code civil.

1. Modèle de contrat collaboratif pour les salariés (Exemple pris à partir du contrat de WDHB Consulting Group) :

Entre WDHB Consulting Group

Et

Prénom nom du salarié

PRÉAMBULE

Ce contrat s'appuie sur les valeurs de WDHB Consulting Group :

Listes des valeurs de la société

Ce contrat est fondé sur les croyances suivantes :

- 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. 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.
- Nous sommes différents et de ce fait chacun de nous peut apporter une valeur ajoutée à un instant donné dans une situation donnée pour atteindre un objectif donné (intelligence situationnelle).
- 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. 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.

Le préambule fait partie intégrante du présent contrat.

En conséquence de ce qui précède, les parties conviennent de ce qui suit :

Article 1 – Processus individuel de coopération

Le processus individuel de coopération correspond aux comportements suivants :

- 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'essaie 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"

- Je capitalise et je partage l'information en utilisant les outils de collaboration que WDHB a mis à disposition : intranet collaboratif et système de knowledge management.

- Je ne m'attribue pas la paternité d'idées qui viennent d'autres personnes et je ne crée pas un flou sur l'origine des idées : chacun doit être gratifié pour ce qu'il a fait. Cependant, une idée n'appartient pas à une personne. Elle est mise à disposition des autres pour créer d'autres idées qui vont ainsi alimenter l'intelligence collective.

- J'essaie dans la mesure du possible de ne pas interpréter une idée (en particulier en la sortant de son contexte) avant d'avoir validé cette interprétation avec l'auteur de l'idée.

- Je ne juge pas les personnes mais les idées des personnes. On peut remettre en cause une idée à condition de ne pas remettre en cause les qualités professionnelles et personnelles de la personne qui a émis l'idée. Chacun doit exprimer toutes les idées qui lui paraissent intéressantes sans avoir peur du jugement des autres.

- J'accepte que mes idées soient évaluées, contredites ou transformées dans le cadre des discussions et controverses liées aux activités de la société. Un manager ne peut pas user de son pouvoir hiérarchique pour refuser les controverses sur ses propres idées.

L'argument du manque de temps n'est pas acceptable pour ne pas mettre en œuvre le processus individuel de coopération.

Article 2 – Processus collectif de coopération

Le processus collectif de coopération correspond à la matrice suivante :

AXIO	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher et partager l'information	Réfléchir	Consulter	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

Le management de WDHB Consulting Group se fonde sur ce processus de coopération en fonction des ressources disponibles (ressources humaines, financières, techniques, outils logiciels,...), de l'environnement et de la date de réalisation de l'objectif à atteindre (niveau d'urgence).

Les étapes ne sont pas étanches les unes par rapport aux autres. Cela signifie que dans l'étape réflexion, on a besoin de décider et que dans l'étape décision, on a besoin de réfléchir. Chaque colonne représente donc simplement une dynamique prioritaire, l'activité majeure dans le processus qui doit conduire à l'action (E6).

Article 3 – Evaluation

Les processus individuel et collectif font l'objet d'une évaluation entre les parties au moins une fois par an.

L'évaluation se fait à partir :

- des indicateurs informatiques disponibles sur les logiciels de travail collaboratif utilisé par WDHB Consulting Group
- des observations du manager : faits observables et indiscutables quant au respect des processus décrits dans les articles 1 et 2.

L'évaluation porte à 50% sur les objectifs individuels (les résultats obtenus) et à 50% sur le respect de ce contrat collaboratif (comment les résultats ont été obtenus).

Fait à San Francisco, le 27 février 2004

Signature

Tous droits réservés sur ces modèles, merci de contacter Axiopole si vous souhaitez utiliser tout ou partie des contenus : <http://www.axiopole.com/contact.php>.

2. Modèle de contrat collaboratif pour les partenaires d'une entreprise dans le cadre de l'entreprise étendue (Exemple pris à partir du contrat de WDHB Consulting Group) :

Entre WDHB Consulting Group

Et

Nom de l'entreprise partenaire

Représenté par :

Prénom nom du représentant

PRÉAMBULE

Ce contrat s'appuie sur les valeurs de WDHB :

Listes des valeurs de la société

Ce contrat est fondé sur les croyances suivantes :

- 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. 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.
- Nous sommes différents et de ce fait chacun de nous peut apporter une valeur ajoutée à un instant donné dans une situation donnée pour atteindre un objectif donné (intelligence situationnelle).
- 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. 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.

Le préambule fait partie intégrante du présent contrat.

En conséquence de ce qui précède, les parties conviennent de ce qui suit :

Article 1 – Processus individuel de coopération

Le processus de coopération entre WDHB et son partenaire (ci-dessous désignés comme "Les partenaires") correspond aux comportements suivants :

- Les partenaires s'échangent des informations dès lors qu'ils pensent que l'un d'eux a besoin de ces informations alors même qu'il n'y a pas eu de demande explicite.
- Les partenaires consacrent une partie de leur activité à s'entraider dans l'accomplissement de leur activité, alors même que cela ne concourt pas à l'atteinte de leur objectif d'entreprise. Ils le font parce que cela contribue à la performance collective de l'entreprise étendue. Ils le font spontanément.
- Les partenaires cherchent des idées pour améliorer les performances de l'entreprise étendue à laquelle ils appartiennent et les proposent spontanément aux autres.
- Les partenaires construisent ensemble une relation gagnant / gagnant dans le cadre de leur partenariat. Chacun a autant le souci de ses intérêts que de ceux de ses partenaires sans pour autant se laisser marcher sur les pieds. Chacun veut gagner, chacun veut que l'autre gagne et que le collectif gagne : "Win Win Win"
- Les partenaires respectent la paternité d'idées qu'ils échangent entre eux et ils ne créent pas de flou sur l'origine des idées : chacun doit être gratifié pour ce qu'il a fait. Cependant, une idée n'appartient pas à une entreprise hors droit de la propriété intellectuelle. Elle est mise à disposition des autres pour créer d'autres idées qui vont ainsi alimenter l'intelligence collective.
- Les partenaires essayent dans la mesure du possible de ne pas interpréter une idée (en particulier en la sortant de son contexte) avant d'avoir validé cette interprétation avec l'auteur de l'idée.
- Les partenaires ne jugent pas les personnes mais les idées des personnes. On peut remettre en cause une idée à condition de ne pas remettre en cause les qualités professionnelles et personnelles de la personne qui a émis l'idée. Chacun doit exprimer toutes les idées qui lui paraissent intéressantes sans avoir peur du jugement des autres.
- Les partenaires acceptent que leurs idées soient évaluées, contredites ou transformées dans le cadre des discussions et controverses liées aux activités de l'entreprise étendue.

L'argument du manque de temps n'est pas acceptable pour ne pas mettre en œuvre le processus individuel de coopération entre les partenaires.

Article 2 – Processus collectif de coopération

Le processus collectif de coopération correspond à la matrice suivante :

AXIO	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Acteurs / Opérations	Rechercher et partager l'information	Réfléchir	Consulter	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

Le management de WDHB se fonde sur ce processus de coopération en fonction des ressources disponibles (ressources humaines, financières, techniques, outils logiciels,...), de l'environnement et de la date de réalisation de l'objectif à atteindre (niveau d'urgence).

Les étapes ne sont pas étanches les unes par rapport aux autres. Cela signifie que dans l'étape réflexion, on a besoin de décider et que dans l'étape décision, on a besoin de réfléchir. Chaque colonne représente donc simplement une dynamique prioritaire, l'activité majeure dans le processus qui doit conduire à l'action (E6).

Les partenaires s'engagent à participer au processus collectif de coopération en particulier sur les étapes 1, 2 et 3.

Article 3 – Evaluation

Les processus individuel et collectif font l'objet d'une évaluation entre les parties au moins une fois par an.

L'évaluation se fait à partir :

- des indicateurs informatiques disponibles sur les logiciels de travail collaboratif utilisé par WDHB
- des observations : faits observables et indiscutables quant au respect des processus décrits dans les articles 1 et 2.

L'évaluation se fait à 50% sur les résultats obtenus dans le cadre du partenariat et à 50% sur le respect de ce contrat collaboratif (comment les résultats ont été obtenus).

Fait à San Francisco, le 27 février 2004

Signature

Tous droits réservés sur ces modèles, merci de contacter Axiopole si vous souhaitez utiliser tout ou partie des contenus : <http://www.axiopole.com/contact.php>.