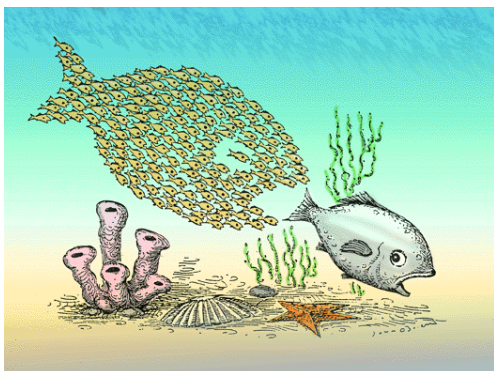




La crise et ses opportunités ou Comment être intelligent collectivement ?



Source : MKPress

La crise est bien là. Si l'on échappera probablement à une débâcle collective et mondiale, qui n'est dans l'intérêt de personne, la crise laissera des traces profondes dans l'économie mondiale, signant la fin d'une époque, certains disent du libéralisme. Les plus gros responsables sont laissés à leurs responsabilités (Lehmann Brother) pour l'exemple, car c'est la loi du marché : qui risque gros peut gagner gros, mais aussi perdre gros.

Les banques d'investissement « raisonnables » sont purgées et/ou renflouées. Les banques de dépôt épargneront les épargnants, mais subiront de nombreuses restructurations drastiques. L'économie matérielle commence à être touchée, ainsi que toutes les places financières, et la panique s'empare des plus fragiles, la confiance tombant elle aussi, d'une place à l'autre, comme dans un château de cartes.

Mais l'argent n'a pas disparu de la planète. Il y en a encore beaucoup, et il cherchera à s'investir, d'où les nombreux transferts, achats, ventes, redistributions d'entreprises auxquels on peut s'attendre. Pour ceux qui le peuvent, c'est donc le moment d'acheter des affaires, de les redresser si nécessaire et de les développer. Un monde n'est-il pas en train de disparaître et n'entrons-nous pas dans une nouvelle ère, où rien ne sera plus comme « avant », où nous avons à tout « réinventer », comme le dernier numéro des Enjeux - les Echos le propose dans son dossier du mois ? Mais pourra-t-on le faire avec les techniques managériales de l'ancien monde ?

Si l'individualisme fleurit dans nos sociétés comme champignons en automne, on constate en même temps et de façon apparemment paradoxale que fleurissent de la même manière les solutions collectives face à la complexité du monde et des entreprises. C'est dans l'interaction de toutes nos intelligences que nous bâtirons notre propre avenir. Et nous disposons d'outils merveilleux pour le faire : grâce au développement foudroyant des outils de communication de plus en plus sophistiqués, sont nés des réseaux de toutes sortes, structurés, informels, virtuels, des communautés de pratiques et autres collectifs, nouvelles formes de créativité et d'innovation. L'ère de l'intelligence collective commence.

Citons ici les réflexions d'un économiste « prophète », créateur de l'Atelier de veille technologique de la BNP-Parisbas, Jean-Michel Billaut, tirées de son blog, écrites en novembre 2006 :

« Manager en bordure du chaos, c'est trouver cette frontière ténue sur laquelle les personnes et leurs organisations pourront mettre en place leur créativité avec le monde extérieur ».

Et il développe : « Les intelligences individuelles à l'intérieur des organisations structurées ne suffisent plus à assurer le succès des entreprises, car l'environnement dans lequel elles évoluent n'est plus prédictible. Les rythmes internes des entreprises seront amenés à se désynchroniser des rythmes externes. Les entreprises qui traverseront cet océan déchaîné seront celles qui, dès maintenant, vont mettre en pratique l'intelligence collective. L'entreprise qui évolue sur la bordure du chaos est ouverte et connectée en permanence à l'extérieur. Elle se développe dans un écosystème d'information et y puise ses ressources. »

Alors, l'intelligence collective, qu'est-ce que c'est ? (suite page 2)

Editorial

Depuis plusieurs mois, la crise financière et économique fait partie de notre quotidien. Peu de personnes avaient prévu l'effondrement du système financier américain. Certains avaient évoqué les « faiblesses » du système, mais très peu avaient anticipé au sens stratégique du terme la dangerosité de la situation et agi en conséquence. Nous témoignons cependant du fait qu'un dirigeant d'une banque genevoise avait vu, avait dit, et agi en conséquence. C'est un bel exemple de leadership stratégique.

Notre précédente Newsleader (N°5) traitait des décisions absurdes, qui s'enracinent souvent dans un consensus « mou » collectif et une incapacité (angoisse ?) individuelle à se différencier. Cette crise est une conjugaison d'absence d'éthique, d'idéologie pseudo-économique, d'incompétence et de manque de courage. C'est tout l'inverse qu'un entrepreneur doit essayer de conjuguer : cette fameuse « intelligence collective » à laquelle nous consacrons cette Newsleader. Intelligence collective seule à même de nous sortir de la crise comme le pressentait déjà Jean Bodin (1529-1596) dans sa préface aux six tomes de « La République » :

« Car pendant que le navire de nostre Republique avoit en poupe le vent agreable, on ne pensoit qu'à jouir d'un repos ferme et assure, avec toutes les farces, mommeries, et mascarades que peuvent imaginer les hommes fondus en toutes sorte de plaisirs. Mais depuis que l'orage impetueux a tourmenté le vaisseau de nostre Republique avec telle violence, que le Patron mesmes et les Pilotes sont comme las et recreus d'un travail continuel, il faut bien que les passagers y prestent la main, qui aux voiles, qui aux cordages, qui à l'ancre, ... »

C'est bien à la mise en œuvre d'une intelligence collective (non sans humour) que Bodin nous invite, cette intelligence qui est la rencontre entre la connaissance et l'entendement.

D'un point de vue sociologique, cet entendement devra donner naissance à une économie plus centrée vers le réel. Depuis les années 80, les théories économiques ont souvent été fondées sur des modèles mathématiques. La théorie quantitative, qui a donné lieu à la création du « métier de Quant » (développement de produits dérivés à l'origine de la crise financière), va laisser place à une théorie probablement plus keynésienne et donc plus centrée sur les hommes. Une économie plus innovante et plus responsable : innovation technique, mais aussi innovation organisationnelle.

En se rapprochant géographiquement de ses clients, en privilégiant plus que jamais l'éclosion d'un savoir et d'une pratique entrepreneuriale, Averroès Développement « preste plus que jamais la main, qui aux voiles, qui aux cordages, qui à l'ancre ... »



Averroès
Développement

Pierre Motais
Consultant Senior

L'intelligence collective dans l'entreprise

On se fondera ici sur le travail d'Olfa Zaibet. Pour elle, et après la présentation des multiples définitions que les chercheurs ont proposées depuis Simon (1969) jusqu'à Ribette (2005) en passant par Lévy (1997) et Lesca Caron (1995), l'intelligence collective est « l'ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail à taille humaine issus de l'interaction entre ses membres et mise en œuvre pour faire face à une situation de travail présente ou à venir ». Ainsi l'intelligence collective est issue de deux concepts : le collectif



de travail et l'intelligence.

Les collectifs de travail présentent de nombreuses formes : les groupes sociaux dont les membres ont un sentiment vague d'appartenance ; l'équipe de travail, qui constitue une entité en soi, et dont l'esprit d'équipe permet le respect d'autrui et la résolution des conflits internes ; la communauté, dont les membres ont quelque chose en commun et qui regroupe des individus dont les relations reposent sur des solidarités ; le réseau, « ensemble d'acteurs fédérés autour d'un projet travaillant ensemble pour former un système » (Marcon et Moinet).

Si l'intelligence est la capacité de compréhension, de réflexion, de décision et d'action, on voit que « l'alchimie » qui fait passer cette intelligence de la dimension individuelle à la dimension collective est difficile à appréhender, ce qui explique les différentes approches.

- L'approche cognitive

Weick et Roberts ont analysé les causes de dysfonctionnement qui aboutissent à des accidents et les paramètres pour favoriser le « collective mind » et ainsi éviter les risques d'accidents.

- L'approche comportementaliste

Bartel et Saavedra ont insisté sur l'importance de l'humeur d'un groupe pour comprendre certaines de ses caractéristiques de comportement. C'est le « collective mood ». Ainsi la coordination des actions au sein d'un groupe est meilleure si ses membres synchronisent leurs comportements, leurs pensées et leurs sentiments (Hackman).

- L'approche systémique et constructiviste

Partant de l'hypothèse que l'intelligence collective est un système (la somme de leurs éléments plus leurs relations), on peut dire qu'elle est la somme des intelligences individuelles plus leur interaction.

L'intelligence collective se distingue donc d'un simple travail collectif par ce dépassement dû à la relation entre les membres du collectif.

Vu la complexité croissante des problèmes rencontrés et les limites de l'analyse cartésienne, qui fractionne les problèmes en morceaux les plus petits possibles, l'approche systémique, qui s'interdit tout traitement fractionné d'une situation, prend tout son sens. Comme on ne peut pas dissocier l'organisation de son environnement, la structure interne de décision doit pouvoir gérer le fonctionnement du processus pensée-décision (système interne) - action (système externe).

Ainsi trois conditions sont nécessaires pour que l'intelligence collective survive dans un groupe :

- une dimension cognitive,
- une dimension sociale et relationnelle,
- et une dimension systémique.

La dimension cognitive permet de comprendre le sens de l'action. Elle se compose de trois ingrédients : compréhension, réflexion, décision collectives. La dimension sociale et relationnelle permet de tisser des liens dans le groupe. Et la dimension systémique procède de l'une et de l'autre. L'individu étant au centre d'un système, il construit ses actions en analysant les actions des autres qu'il relie avec le système (Weick). **C'est donc dans l'étude des interactions que réside l'essence de l'intelligence collective.**

L'innovation, ressource stratégique

La notion d'innovation englobe des réalités à la fois technologiques et organisationnelles. Comme le disent Georges Trépo et François Grima, « A la différence de l'innovation technologique, qui se concentre sur les produits et les process, l'innovation organisationnelle intègre des aspects aussi divers que les pratiques de gestion, la structure de l'organisation, son système de communication et de gestion des ressources humaines. »

Avec le déclin du modèle hiérarchique dans les organisations, modèle pourtant bien nécessaire pour construire des avions, des usines, faire fonctionner une banque ou un hôpital, on s'intéresse davantage au travail en équipe, au processus de décision collective, à la communication entre les acteurs, d'où l'importance accrue accordée à l'information, l'apprentissage, l'innovation considérés comme des ressources stratégiques. Et, parce qu'un projet d'innovation rencontre toujours des obstacles organisationnels, on a cherché différents moyens pour les contourner : présence d'un gatekeeper, d'un mentor ou d'un champion, qui permettent d'« inoculer le virus entrepreneurial au corps engourdi des grandes firmes bureaucratiques » (Koenig).

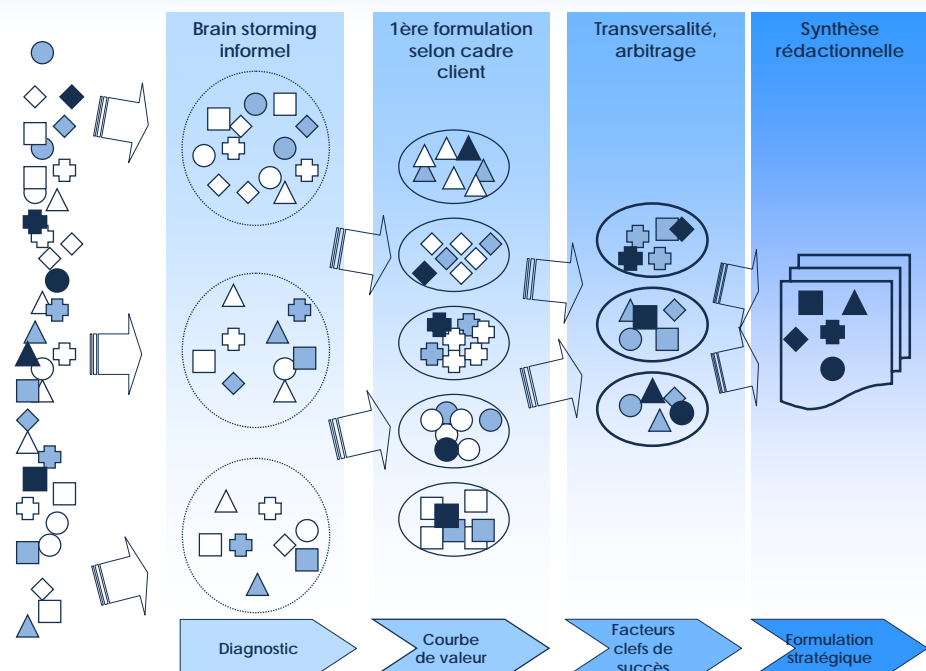
Un exemple de déploiement d'intelligence collective mis en œuvre par le cabinet en 2008

La réflexion stratégique se prête particulièrement à une réflexion collective sur deux points :

- L'analyse du monde et le regard critique sur la proposition de valeur de l'entreprise.
- Les allocations de ressources et transformations comportementales de l'entreprise pour consolider, améliorer ou transformer radicalement sa position.

On distingue 4 étapes dans un travail collectif.

1. Une étape de diagnostic (brainstorming) de la perception.
2. Une étape d'ajustement de la « courbe de valeur » qui confronte la chaîne de la valeur à la perception du client.
3. Une étape d'arbitrage, étape dite transverse car elle met en perspective le chantier à ouvrir pour « refonder » la chaîne de la valeur.
4. Une étape de formulation stratégique



Les innovations ascendantes

Quand on parle d'innovations, on pense aux puissants laboratoires de recherche et développement des groupes industriels, aux développements de produits nouveaux, aux plans de développement industriel. Or ce sont des étudiants bricoleurs qui sont à l'origine des systèmes de p2p qui ont permis un usage massif de l'internet à haut débit ; ce sont des militants qui sont allés chercher une fréquence inusitée (le wi-fi) pour faire décoller le haut débit ; ce sont des informaticiens cultivés qui ont lancé l'encyclopédie universelle Wikipedia. Toutes ces innovations émanent des usagers qui ont un problème à résoudre. Elles se diffusent ensuite sur le réseau en organisant une coopération. Ces innovations ascendantes prennent naissance dans les besoins et les solutions des utilisateurs que les « gens d'en haut » ne voient pas. Les logiciels libres en sont la forme la plus emblématique. Ce développement de produit horizontal ne supprime pas pour autant le mode vertical. Il en est le complément et l'enrichissement. Il passe par un processus en trois cercles d'acteurs différents :

- le cercle (restreint) des **innovateurs**,
- la nébuleuse des **contributeurs** (mobilisation de réseaux sociaux de proches),
- et le cercle des **réformateurs**, qui contribuent à la standardisation de l'innovation.

Ce type d'innovation concerne les produits. Peut-on imaginer un management innovant qui favorise l'intelligence collective ?

L'innovation organisationnelle et les conditions de l'intelligence collective dans les entreprises

D'après Damapour, l'innovation organisationnelle est la « mise en œuvre d'une pratique managériale perçue comme nouvelle par l'organisation qui affecte le fonctionnement de son système social tant dans les relations entre individus que dans leur propre travail. »

L'intelligence collective ne naît pas spontanément. C'est le rôle du dirigeant de créer les conditions dans lesquelles elle pourra émerger.

Les recommandations d'Olfa Zaibet *

Le dirigeant pour cela doit développer six capacités :

- La capacité à former des équipes pluridisciplinaires, après avoir repéré et réparti les intelligences individuelles nécessaires au projet et bien défini le rôle de chacun ;
- la capacité à intégrer ces différentes intelligences individuelles ;
- la capacité à collaborer. Il s'agit de mettre en commun des intelligences individuelles pour co-agir et co-produire., ce qui est difficile à mettre en œuvre ;
- la capacité à apprendre avec (et par) les membres de l'équipe : apprentissage de nouvelles connaissances, apprentissage à partir des expériences et des dysfonctionnements rencontrés. Cette capitalisation des savoirs prend la forme d'une mémoire collective qui permet d'avoir des valeurs et des règles communes.

Les deux dernières capacités sont :

- la capacité collective à résoudre des problèmes et à participer à l'élaboration de décision ;
- et la capacité à créer une vision commune pour mieux s'adapter et agir.

Les recommandations d'Averroès Développement

Dans un environnement complexe, où l'on est passé du paradigme du « faire-faire au faire ensemble », selon l'expression de Dominique Schmauch, plus largement Averroès Développement fait trois recommandations aux dirigeants d'entreprise :

- faire l'inventaire des connaissances indispensables à l'entreprise, ce qui veut élargir son champ d'observation de l'environnement en y incluant les sciences humaines et sociales, afin de pouvoir augmenter ses capacités de détection des signaux faibles ;
- faire un diagnostic aussi complet et objectif du fonctionnement organisationnel ;
- réfléchir à l'accroissement de ses capacités d'interaction, interne et externe, en créant de nouveaux réseaux ou en s'associant à des réseaux existants.

* Docteur en sciences de gestion à l'université de Nice-Sophia Antipolis, laboratoire de recherche GREDEG (Groupe de Recherche en Droit, Economie et Gestion) du CNRS

LES NOUVELLES DU CABINET

AVERROES GRANDIT

Le cabinet se rapproche de ses clients en ouvrant deux bureaux :

- à Lyon :
Immeuble Le Bonnel
20, rue de la Villette
69328 Lyon Cedex 03
Tél : +33 (0)4 26 68 50 18

- à Bordeaux :
81, boulevard Pierre 1er
33120 Le Bouscat - France
Tél : +33 (0)5 56 42 44 57

Nous sommes très heureux d'accueillir dans notre équipe leurs deux directeurs : Pierre Motais à Bordeaux, apporte son expertise en stratégie financière et direction générale (photo dans l'édito).



Olivier Poinot, à Lyon, apporte son expertise en alignement stratégique, pilotage de grands programmes, marketing stratégique et opérationnel.

CONFERENCES

Quel management pour le 21^e siècle ?



La conférence qu'a prononcée Dominique Schmauch devant les dirigeants et les clients de la Banque cantonale de Genève à l'occasion des « Essentiels de la Finance » de septembre 2008 a repris les principaux thèmes de cette Newsletter. Nous entrons dans un monde qui s'installe dans le capitalisme cognitif, qui fait que nous ne pourrions plus travailler comme « avant ».

Les technologies transforment radicalement les interactions entre les individus. L'**instantanéité** qui en découle fait que l'on passe d'une logique de l'action à **une logique de l'interaction**. Paradoxalement, l'individualisme se développe, qui fait que l'on passe de moins d'association à **plus de collectif** à travers la nécessité des interactions.

C'est l'intelligence collective, dont Wikipedia est un parfait exemple : le monde entier y travaille, donne et reçoit. C'est la « cathédrale gothique d'aujourd'hui ».

L'homme est un « réseau pensant », voilà le nouveau paradigme du management du 21^e siècle, paradigme qui a été décliné devant la communauté genevoise (pour mémoire, la Suisse est 1^{er} pays au monde le domaine de l'innovation).



Capitalisme et management d'entreprise au III^e millénaire.

Le temps des réseaux ainsi que de l'intelligence et du leadership distribué.

Un DVD comportant 4h d'écoute est disponible en commande au cabinet au prix de 30€.

La prochaine conférence d'Averroès Développement se déroulera le 09/11 à 18h00 à Suresnes.

Thème : « Entreprendre en 2009 : quel leadership, quelle stratégie ? »



Au moment où nous finalisons cette Newsletter, Barack Obama est élu 44^e président des Etats-Unis.

La prochaine Newsletter sera consacrée à l'étude comparative du leadership des 44 présidents américains.

La Newsletter : un lien entre vous et nous !

La Newsletter est un outil à diffusion large visant à partager et à faire progresser la réflexion sur les conditions de réussite entrepreneuriale : cette intelligence entrepreneuriale qui est à la fois financière, stratégique et humaine (leadership distribué).

La Newsletter nous permet d'intervenir sur les thèmes actuellement et publiquement débattus mais aussi sur nos thèmes de recherche, thèmes en liaison avec les besoins de nos clients.

Elle nous permet aussi de faire connaître l'actualité de notre cabinet : conférences, manifestations externes, accompagnement stratégique, opérations de haut de bilan, etc.

N'hésitez pas à nous contacter si vous voulez en savoir plus sur nos domaines d'activité (info@averroes-developpement.fr)

Si vous souhaitez des exemples de missions, nous solliciterons l'autorisation de clients pour faire partager leur expérience.

Lectures sur l'intelligence collective



Intelligence collective : Rencontres 2006

Jean-Michel Penalva (Collectif), *Presses de l'École des mines*, 2006

Présentation de l'éditeur : Les rencontres Intelligence Collective organisées à l'initiative du projet de recherche Cyclone, sur le site de Nîmes de l'École des mines d'Alès du 22 au 24 mai 2006 ont réuni un ensemble de chercheurs en sciences cognitives, sciences de l'information et de la communication, sciences humaines et sociales. Les participants ont contribué à dresser un état de l'art de l'intelligence collective comme hypothèse relative à la capacité d'un groupe d'acteurs humains et d'agents artificiels à atteindre dans l'action commune une performance supérieure à l'addition des performances individuelles. L'idée de l'intelligence collective trouve des fondements dans le monde animal utilisés avec profit en intelligence artificielle.

Mais tiendra-t-elle ses promesses dans les organisations humaines notamment avec le support des technologies du web? Les expériences de terrain permettent-elles de dégager des modèles opérationnels ? Une approche interdisciplinaire apparaît comme la seule voie réaliste pour répondre à ces questions essentielles. (*Amazon*)



L'apprentissage coopératif : Origines et évolutions d'une méthode pédagogique

Alain Baudrit, *De Boeck*, 2007

Présentation de l'éditeur : L'apprentissage coopératif est une méthode pédagogique issue du monde anglo-saxon basée sur la coopération. Elle peut s'apparenter, par certains aspects, à nos pédagogies de groupes. Dans cet ouvrage, l'auteur tente de mieux faire connaître cette méthode et d'examiner quels peuvent être ses apports au niveau des apprentissages scolaires et des relations interethniques à l'école. Pour ce faire, il commence par examiner les origines de l'apprentissage coopératif pour passer ensuite en revue, dans une perspective comparative, les formes variées qu'il peut prendre - en fonction des cultures et des traditions - dans différents pays et marque ainsi les traits communs et les divergences.

On verra notamment que la notion de coopération compétitive, très prisée aux Etats-Unis, peut être fortement contestée ailleurs. Enfin, le livre se conclut sur une analyse critique qui pointe les limites de la méthode et dégage les conditions nécessaires à l'amélioration de son fonctionnement en classe. Cet ouvrage s'adresse aux professeurs, chercheurs et étudiants en Sciences de l'éducation, de même qu'aux formateurs d'IUFM. (*Amazon*)



L'apprentissage collaboratif : Plus qu'une méthode collective ? (Broché)

Alain Baudrit, *De Boeck*, 2007

Présentation de l'éditeur : Qu'est-ce que l'apprentissage collaboratif ? Cet ouvrage tente de répondre à cette question de diverses manières. Tout d'abord, cette forme d'activité collective est comparée à une autre, l'apprentissage coopératif. Mais autant ce dernier s'apparente à une méthode ou une technique, autant l'apprentissage collaboratif ne peut être caractérisé ainsi vu la marge de manœuvre laissée aux personnes pour travailler ensemble, la forte autonomie dont elles disposent. Ensuite, deux versions de l'apprentissage collaboratif sont également données et étudiés dans deux domaines : les situations de résolution de problèmes et les activités d'écriture.

Ils mettent en évidence nombre de caractéristiques propres à l'apprentissage collaboratif : partage des responsabilités entre les partenaires, compréhension mutuelle, recherche d'un terrain d'entente, exploration collective. Enfin, en conclusion, une théorie de l'apprentissage collaboratif est exposée : elle permet d'ouvrir des pistes de réflexions quant à l'implication des acteurs dans les situations collaboratives, le sens des autres qu'ils développent à cette occasion.



La Sagesse des foules,

James Surowiecki, *Jean-Claude Lattès*, 2008

La Sagesse des foules est un livre écrit par James Surowiecki, publié en 2004, traduit en Français en 2008. L'Histoire semblait nous avoir appris que seuls les leaders étaient à même de prendre et d'imposer les décisions importantes, que le règne de la majorité était celui de la bêtise et de l'esprit moutonnier. Faux ! Dans ce brillant essai, l'économiste James Surowiecki bouscule cette croyance ancestrale en démontrant, à travers de multiples exemples, que le plus grand nombre est souvent à l'origine des meilleures décisions. Cette théorie de l'intelligence collective s'applique aussi bien à la politique, à l'économie ou au management. A travers plusieurs scénarios éclairants – de la CIA à « Qui veut gagner des millions ? » en passant par la chaîne de prêt-à-porter Zara – ce livre-manifeste révolutionne notre vision des comportements humains.

Surowiecki se penche également sur l'émergence des marchés prédictifs en tant qu'outil d'exploitation de la sagesse des foules. *La Sagesse des foules* est devenu un ouvrage culte aux Etats-Unis et a été élu livre de l'année par Business Week.

Le titre est une allusion à la *folie des foules* de Charles Mackay, publié en 1841. (*Amazon et Wikipédia*)

Vous ne souhaitez plus recevoir cette lettre d'information : info@averroes-developpement.fr



23 rue Henri Regnault, 92150 Suresnes
Tél. : +33(0) 1 41 38 74 50, fax : +33(0) 1 41 38 02 18
www.averroes-developpement.fr