

L'enjeu de l'Intelligence Collective pour une entreprise intelligente :

Dans une économie de 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 trouve dans la tête des gens. La performance d'une entreprise dépend donc de sa capacité à mobiliser l'intelligence collective et les connaissances internes.

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 nationale ou internationale. Hier, l'entreprise était industrielle et commerciale, demain il faudra qu'elle soit de plus en plus une entreprise intelligente.

L'entreprise intelligente repose sur trois piliers : Intelligence Collective (IC), Knowledge Management (KM) et Technologies de l'information et de la collaboration, en interactions permanentes et alimentés par une même énergie : les coopérations intellectuelles.

Ces coopérations intellectuelles nécessitent un vouloir coopérer (des valeurs stimulantes), un savoir coopérer (des compétences relationnelles) et un pouvoir coopérer, organisation, fonctionnement, environnement favorisant les coopérations.

L'Intelligence Collective est une dynamique d'acteurs interconnectés se rassemblant autour de finalités partagées. L'intelligence collective devient le vecteur de mutation de l'entreprise. Sa mise en œuvre implique un changement organisationnel et managérial souvent majeur, ainsi qu'un changement culturel des personnes car elle ne peut exister sans un minimum d'alliance entre les acteurs.

La mise en œuvre de ces changements se doit d'être accompagnée par le dirigeant porteur de sens et par des consultants externes autour d'un travail de constructions collectives de visions, coaching, cohésions d'équipes, pilotage stratégique.

Au cœur de l'Intelligence Collective en entreprise : La vision partagée

Le travail de développement de la vision s'inscrit dans un « méta système » que constitue l'Intelligence Collective.

La construction d'une vision est une dynamique vivante qui permet à une entreprise de prendre conscience de sa raison d'être, de ses désirs, de ses forces et de ses faiblesses mais aussi des chemins qui lui permettront d'atteindre, dans les nombreux domaines de son quotidien les standards d'excellence qu'elle vise.

Travailler sur sa vision d'entreprise, c'est donner du sens à son avenir et développer l'Intelligence Collective dans l'organisation.

L'avantage du travail sur la vision, c'est qu'il permet la mise en œuvre de processus de co-création auxquels les acteurs de l'entreprise contribuent. La construction de la vision permet à chacun d'intégrer le sens et chacun peut devenir acteur de cette construction autour de plusieurs étapes.

Etape 1 : apprécier le présent

Le principe de réalité oblige à regarder d'abord ce que l'on sait faire. La vision prend sa source dans les compétences clés de l'entreprise et doit tenir compte de ses atouts et de ses faiblesses. On recueillera le point de vue de toutes les parties prenantes afin de dresser l'état des lieux le plus objectif possible.

Etape 2 : récrire le passé

Il s'agit ensuite de retracer l'historique de l'entreprise depuis son démarrage, de retrouver ses temps forts car la dynamique du passé trouve un écho dans l'avenir. C'est en s'appropriant son passé (les épreuves et les difficultés qu'on a surmonté, les opportunités que l'on a su saisir, les boucles répétitives dans lesquelles on est tombé) que l'on peut imaginer le futur avec plus de justesse.

Etape 3 : scruter l'environnement futur

Anticiper l'avenir est un exercice difficile. Quelles vont être les tendances de fond qui auront une influence sur le type d'activité de l'entreprise ou sur ses marchés ? Dans quel genre de société va-t-on vivre ? Avec quel type de valeurs ? Comment imaginer ce que les clients vont vouloir et où ils seront ? L'exploration doit être la plus large et la plus profonde possible.

Etape 4 : Rêver l'entreprise à long terme

Rêver le futur est l'activité qui ouvre sur des champs de possible encore ignoré, elle révèle l'entreprise à sa créativité et à son imagination et le rêve permet l'enthousiasme et amène de l'énergie dans l'équipe.

Etape 5 : Bâtir la stratégie

Connaissant la situation actuelle et le futur collectif rêvé, on est en mesure de bâtir la stratégie qui permet d'atteindre ce futur. A partir de cette étape, on rejoint certaines grandes lignes de la planification traditionnelle : définition de la stratégie, lignes de conduite à adopter, projets à engager, puis formulation d'objectifs précis et plans d'actions détaillés.

On mettra en place, lors de l'accompagnement, des boucles de rétroaction pour que la confrontation avec la réalité permette la remise en cause des plans à tous les niveaux, y compris le retour sur la stratégie ou la vision pour les modifier.

Etape 6 : Anticiper les obstacles

Une bonne stratégie serait incomplète sans une analyse lucide des obstacles qui l'entravent, y compris les obstacles internes, résistances ou oppositions aux choix effectués. Cette analyse permet d'engager sans attendre des actions de changement, de prévenir les obstacles par des mesures adéquates.

Nous construisons une logique de cible et à la fois nous sommes toujours dans la logique d'émergence. C'est le propre de la l'adaptation à la complexité que vivent les entreprises performantes.

Etape 7 : Concevoir l'architecture du changement

Le couple formé par la définition de la stratégie et l'analyse des obstacles ne sera efficace que s'il débouche sur des modifications concrètes d'attitudes, de comportements, de méthodes, d'organisations, de relations avec les clients.

Les plans d'actions découlent de la stratégie et de la prise de conscience des changements nécessaires. Certaines actions ont déjà été engagées tout au long du processus : le plan d'action ne fera donc que les reprendre pour mémoire. Mais d'autres devront être décidées, lancées à ce stade de l'organisation et de la planification de l'action.

Le rôle du coach :

Notre rôle de Coach dans ce travail de la vision est de créer les conditions d'une dynamique intersubjective entre les acteurs qui donne corps à l'Intelligence Collective. Nous sommes utiles en ce que nous aidons le client à se positionner dans la complexité de **Préserver** l'essentiel et de **Stimuler** les changements souhaités.

Le rôle du leader :

1. Il apporte *les idées de départ* et crée le *souffle* qui suscite l'envie d'élaborer le futur.
2. Il met en place les *processus de coopération* des différentes parties prenantes.
3. Il reste très *présent et actif* pendant tout le processus d'élaboration de la vision jusqu'au plan d'actions. Il ne s'agit pas d'un petit exercice de valeurs partagées, mais d'un processus vital pour l'entreprise.
4. Il témoigne du désir d'évolution de l'ensemble de l'organisation vers le futur dessiné ensemble ; il *incarne le rêve collectif* de l'organisation (et non son rêve à lui).
5. Il *transmet la vision* à tous
6. Il *communique en permanence*, à l'intérieur et à l'extérieur, cette vision collective et renforce chacun dans sa motivation et ses actions pour parvenir au but.

Conclusion

La vision incite les hommes à se surpasser et à apporter leur contribution personnelle à quelque chose qui vaut la peine et qui suscite en eux l'adhésion et la fierté. Là réside la force de la vision partagée qui sera génératrice d'Intelligence Collective.

Annie Weber
Coach, Superviseur, Enseignant
Dirigeant Alliance-Coachs