

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ORIENTÉE PROJET

Il existe un certain type d'intelligence collective qui est à la fois vertueuse pour le collaborateur et riche de promesse pour l'organisation, c'est l'intelligence collective, qui crée, celle qui se matérialise en une idée, ou un projet. Cette note explore ses racines, ses modalités et ses vertus.

I. Comment prend racine cette notion d'intelligence collective ?

« L'entreprise a une fin propre, distincte à la fois de celle des individus qui la composent et celle de l'intérêt général qui la dépasse »¹. Dans cet entre-deux permanent, l'entreprise doit viser son propre développement, prendre en compte les personnes qui sont en son sein et espérer réaliser les fins supérieures de l'intérêt général qui la surplombe.

Dès lors, la notion d'intelligence collective prend tout son relief. Capable de faire fructifier l'envie, la motivation et les idées de chacun(e), l'intelligence collective est une notion puissante et polymorphe susceptible de faire se réaliser autant les personnes que les organisations. Redécouverte en ces temps de crises, l'intelligence collective prend pourtant ses sources dans l'Histoire, comme le démontre par exemple « le système de suggestions » mis en place chez Michelin dès 1927².

Présente sous d'autres terminologies dans la littérature scientifique, l'intelligence collective semble épouser les formes de « l'entreprise communauté », un des cinq modèles d'entreprises dégagés empiriquement³. Modèle caractérisé par une cohésion sociale, une forte culture entrepreneuriale et un souci de l'innovation permanent, l'intelligence collective permet à des salariés au tempérament entrepreneurial, frustrés dans leur périmètre d'action de proposer et de contribuer à la stratégie de l'entreprise, voire d'agrandir le champ d'intervention de leur propre poste ou d'acquérir de nouvelles qualifications.

¹ Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications, Dominique Bessire et Hervé Mesure, Management Prospective Ed. | Management & Avenir, page 185.

² www.innovateurs.asso.fr/?dl_id=166. Premier dispositif de boîte à idée formalisé en entreprise.

³ Osty et Uhalde, « Les mondes sociaux de l'entreprise », 2007, page 188.

L'intelligence collective en entreprise est autant un ensemble de pratiques qu'une dynamique matricielle puisqu'elle est capable de fédérer l'ensemble des forces vives autour du ou d'un projet commun à l'entreprise.

Pour fonctionner et pour s'épanouir pleinement, il n'existe aucune recette prête à l'emploi mais plutôt une combinaison de bonnes pratiques, d'un climat facilitateur au sein de l'entreprise et d'une confiance de ses supérieurs qui permet à chacun de s'exprimer, de participer, de proposer et, *in fine*, de réaliser et de se réaliser.

Ensemble complexe reposant autant sur l'organisation et la planification spontanée, l'intelligence collective, si elle respecte un certain nombre de principes clés, peut offrir une plate-forme d'expérimentation inégalée pour nourrir tous types d'innovations au sein d'une entreprise.

II. Quelles modalités d'expression des idées issues de l'intelligence collective ?

Pour permettre son émergence, l'intelligence collective doit s'appuyer sur quelques grands principes. Il faut tout d'abord offrir **du temps** à chacun(e) de s'exprimer. Si certains moments ne sont pas sanctuarisés ou aménagés à cet effet, il est peu probable que ces idées puissent s'exprimer. Néanmoins, dans un premier temps, il suffit de créer un espace symbolique et physique : une simple boîte à idées ou un tableau blanc pour favoriser l'expression d'idées.

Il semble pertinent de mettre en exergue **la philosophie de l'action**, c'est-à-dire l'objectif recherché via le développement de l'intelligence collective : s'agit-il de valoriser la personne et ses intérêts/compétences extra-professionnels, l'action transversale et/ou la recherche permanente des activités traditionnellement laissées à la marge ?

Il apparaît important de favoriser un environnement apaisé, créer **un climat propice à l'échange** sur une idée sans crainte de critiques. De même, éviter de donner le sentiment de punir l'échec. Pareillement, une formation initiale en présentation/expression orale peut également être envisagée afin de permettre à tous de participer à l'élan d'intelligence collective.

Par ailleurs, dans la phase d'expression de l'idée, il faut bien rappeler qu'il n'est pas nécessaire de commencer par l'élaboration technique d'un projet mais plutôt par une collecte objective d'informations et une phase de pré-test/structuration en amont. La formalisation technique et financière n'intervenant qu'à la suite.

Une fois l'idée née et formulée, l'accueil qui sera fait de celle-ci au sein de l'entreprise est tout aussi important. **Un Comité d'examen et de soutien** serait légitime pour recevoir, analyser et choisir les sujets qu'il estime le plus digne d'intérêt pour l'entreprise et l'épanouissement de ses salariés. La composition (représentative si possible) et la fréquence de rotation des membres au sein de ce comité est importante (pour diminuer le risque de biais de sélection). **Une traçabilité** claire de l'idée au sein de ce processus de sélection est à envisager, afin de proposer une transparence nécessaire et inhérente à ce type de dynamique. Enfin, un vote (anonyme) pourrait être suggéré pour que chacun(e) des collaborateurs/trices prenne position quant à l'idée qui la séduit le plus, dans l'optique d'un engagement futur.

Enfin, il est à noter que **le soutien de la direction** est impératif. L'implication peut être variable mais un minimum incompressible d'implication est requis de la part de la direction. Une récente étude d'Ernst & Young⁴ le désigne comme pilier principal de ce type de projet.

III. Quelles modalités de réalisation des idées issues de l'intelligence collective : innovation → intrapreneuriat → entrepreneuriat ?

L'avantage d'une pratique récente et encore peu théorisée réside dans sa fonctionnalité et la variété des modalités de sa réalisation. L'éventail est en effet large. Une fois l'idée émise et sélectionnée, le moment le plus délicat est la phase d'amorçage et de début de réalisation de l'idée.

Plusieurs options sont disponibles. Le choix entre ces solutions est propre à chaque entreprise selon ses atouts. Ce n'est pas seulement une question de coût mais plutôt une question de configuration institutionnelle et de prise de risque.

La première option, la plus accompagnante mais la plus coûteuse consiste en **un incubateur interne** qui serait créé (ou qui préexisterait) au sein de l'entreprise donnée. C'est ce que l'on peut appeler « **l'intrapreneuriat** »⁵, qui consiste à accompagner les compétences entrepreneuriales sans prendre les risques afférents. C'est le cas chez Microsoft avec la « Garage Initiative »⁶. Un cadre adéquat a été mis en place pour tous les employés qui souhaitent développer leur propre produit en autonomie, en

⁴ Ernst & Young, « Igniting innovation: how hot companies fuel growth from within - Successful entrepreneurship », 2010 (source : <http://www.ey.com/GL/en/Services/Strategic-Growth-Markets/Igniting-innovation--how-hot-companies-fuel-growth-from-within---Successful-entrepreneurship>)

⁵ http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/Brochure_Intrapreneurship_FRversion_web_link-3.pdf

⁶ <http://www.entrepriseglobale.biz/tags/conference>

dehors du temps de travail, via principalement un support humain et logistique apporté par Microsoft. Un système de brevetabilité interne a également été pensé.

Dans la même lignée mais de façon plus avancée se trouve la cellule « essaimage et création d'entreprise »⁷ du Centre à l'Energie Atomique (CEA). Le CEA déploie ses moyens et une partie de ses effectifs comme un incubateur interne. Qui plus est, il s'est doté d'un bras armé financier pour « transformer une opportunité technologique en opportunité de marché ». La finalité ultime est alors de créer des entreprises « spin-in », « start-ups » fondées par une société-mère déjà bien établie, qui va œuvrer dans la continuité de ses objectifs initiaux.

La solution plus modeste réside dans la mise à disposition par l'**organisation d'espaces de dialogue** multifonctionnels qui peuvent servir à une présentation, une concertation voire une réalisation technique. C'est ce qu'a voulu faire la banque ABN-AMRO via la « Maison du Dialogue »⁸, qui vise autant à insuffler de l'énergie à l'entreprise et à développer une culture intrapreneuriale au sein d'ABN-AMRO, via le croisement des parcours.

IV. Quand l'intelligence collective se tourne vers l'extérieur.

Si elle n'est pas accompagnée, l'intelligence collective peut quitter l'organisation : c'est le cas avec « **l'entrepreneuriat d'entreprise** ». Dans ce cas, une personne ou un groupe de personnes, en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation indépendante et extérieure.

Depuis l'émergence de cette idée d'entrepreneuriat d'entreprise, nombre d'initiatives inspirées par celles-ci, c'est ce que l'on appelle les « Fab Lab »⁹. Définis comme « **une plate-forme ouverte de création** », ils mettent à disposition de personnes physiques des moyens techniques et financiers. Des entités comme « La Mutinerie »¹⁰ ou « La Ruche »¹¹ sont les symboles les plus connus de cette dynamique, qui sont autant des lieux de création que d'échange et de visibilité médiatique inexistants il y a encore quelques années. Par ailleurs, des réseaux d'entrepreneurs implantés sur le

⁷ http://www.lesechos.fr/17/04/2012/LesEchos/21167-036-ECH_comment-le-cea-a-cree-150-start-up-en-vingt-ans.htm

⁸ www.dialogueshouse.nl/

http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/Brochure_Intrapreneurship_FRversion_web_link-3.pdf

⁹ <http://fing.org/?-FabLab-Squared,139->

¹⁰ <http://www.mutinerie.org/>

¹¹ <http://la-ruche.net/>

territoire comme « Initiative France »¹² ou le « Réseau Entreprendre »¹³ sont autant de soutiens possibles, de sources de conseils et de moyens de financement qui rendent désormais l'entrepreneuriat d'entreprise une aventure possible pour les salariés. En accompagnant cette forme d'entrepreneuriat, l'entreprise épanouit ses collaborateurs, les voit développer leurs compétences mais finit par les perdre.

L'intelligence collective peut également être tournée vers l'extérieur, mais d'une autre manière : via **le mécénat de compétences**¹⁴ par exemple. C'est la possibilité pour une entreprise de proposer à ses collaborateurs, pendant leur temps de travail – sans perte de rémunération – de mettre leurs compétences professionnelles ou personnelles au service de causes d'intérêt général, c'est-à-dire des associations, fondations, écoles ou universités, elle peut permettre indirectement une bonification de l'image de l'entreprise qui consent à cette mise à disposition temporaire et développe les compétences et la motivation des collaborateurs.

V. Les bonnes pratiques afférentes favorisant l'ancrage et le développement de cette intelligence collective.

On peut relever quelques pratiques et initiatives inspirantes sur l'intelligence collective. Elles sont ici classées en deux types distincts, celles favorisant l'émergence (E) ou la réalisation (R) de l'idée :

- Demi-journée mensuelle de participation des salariés à l'innovation (E).
- Séminaire annuel d'innovation animé par un coach pour mener des discussions innovantes (E).
- Programme de promotion et de détection des talents (via l'expression de compétences dans les projets d'intelligence collective) (E).
- Valorisation des idées qui n'aboutissent pas (récompense financière ou symbolique) (E).
- Aménagement du poste des collaborateurs pour permettre l'intrapreneuriat (R).

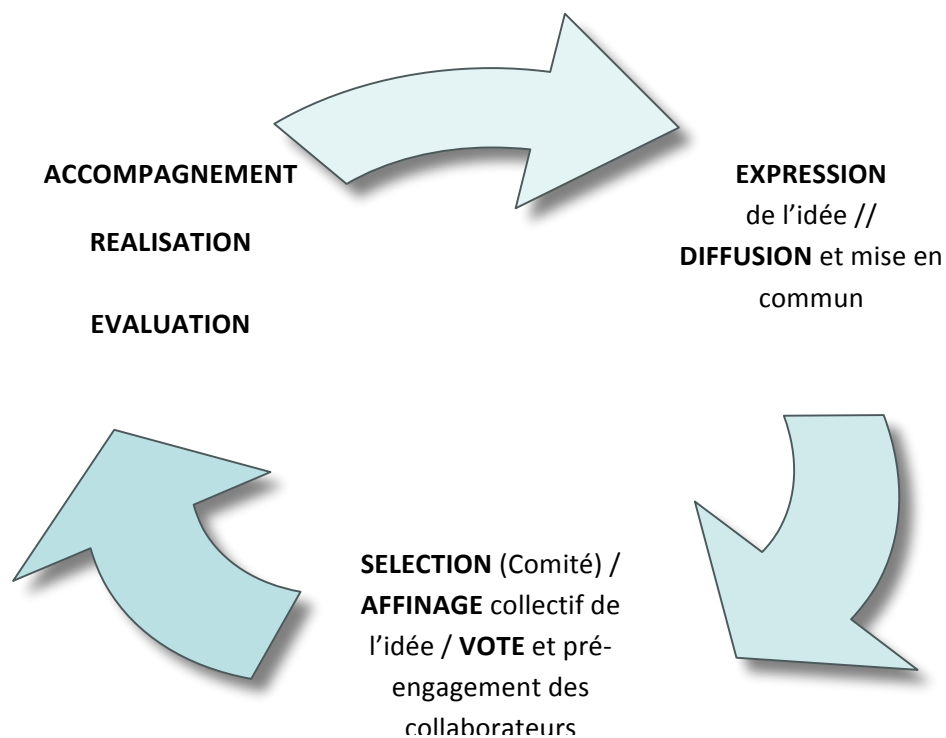
¹² <http://www.initiative-france.fr/>

¹³ <http://www.reseau-entreprendre.org/>

¹⁴ <http://www.mecenova.org/info-mecenat-competences.php>

- Fonds interne de financement aux projets (CEA15) (R).
- Formation économique socle aux salariés afin qu'ils comprennent les facteurs de faisabilité et de succès de leurs idées (R).
- Cellule interne d'accompagnement de l'idée une fois émise et validée (R).
- Maillage avec le programme de mécénat de compétences de l'employeur (R).
- Valorisation des idées réalisées, prime calculée sur gain réalisé ou économie réalisée (R)

VI. Schéma récapitulatif de la circulation d'une (bonne) idée émise lors de cette session d'intelligence collective.



¹⁵http://www.lesechos.fr/17/04/2012/LesEchos/21167-036-ECH_comment-le-cea-a-cree-150-start-up-en-vingt-ans.htm