



Pour ce Forum-Carrières interactif, les participants de la salle ont préparé des questions par "cellules collaboratives spontanées".

LA RÉVOLUTION COLLABORATIVE

Pour mieux gérer la complexité et sortir des sentiers battus, les entreprises veulent encourager l'émergence des idées entre leurs murs. Les techniques d'intelligence collective constituent de puissants vecteurs d'innovation, comme l'a montré le dernier Forum-Carrières d'HEC Alumni.

55%
des entreprises françaises ont déjà organisé un concours d'idées en interne.
Source: Baromètre de l'innovation ouverte, Medef, novembre 2014.

“Intelligence collective en entreprise” : le concept paraît trivial. Par définition, l’entreprise est un ensemble d’individus dotés de talents et d’un cerveau qui collaborent en vue d’atteindre un objectif commun. On sait pourtant que la réalité n’est pas si simple. Les jeux de pouvoir favorisent la rétention d’informations et les coups bas. Les prises de décisions unilatérales des managers créent de l’incompréhension, de la frustration et de la résistance au changement dans les équipes. Les réunions, trop longues, trop fréquentes, sont souvent le théâtre d’échanges tendus entre deux ou trois individus qui monopolisent la parole tandis que les autres chassent leur ennui en pianotant sur leur smartphone. Les nouvelles technologies, censées faciliter la communication, rendent les échanges plus rapides mais aussi plus superficiels. Le constat est d’autant plus préoccupant que les jeunes collaborateurs veulent être impliqués dans les décisions. “Les salariés de la génération Y ont besoin de se sentir en réseau, décrypte

Philippe Le Roux, fondateur du cabinet Key People. *Beaucoup d’entre eux, déçus par leur expérience du monde du travail, finissent par créer eux-mêmes leur boîte...*

NÉCESSITÉ

Or les entreprises ont plus que jamais besoin de ces hauts potentiels, et surtout de l’engagement de tous, pour gérer la complexité croissante de leurs marchés. “*Face à la pression concurrentielle, elles doivent faire tourner plus vite et plus fort le moteur de l’innovation*”, explique **Olivier Zara**, consultant en management. Le manager talentueux est celui qui parvient à connecter les savoirs et les intelligences de son équipe quand il se retrouve face à des pages blanches. “*Les petits chefs qui donnent des ordres, cela ne fonctionne plus ; l’intelligence collective permet de gagner en souplesse et en agilité*”, renchérit Philippe Le Roux.

Mais que signifie exactement “intelligence collective” ? Le concept englobe un ensemble de techniques¹ destinées à connecter les capacités cognitives, partant du postulat que le talent du groupe sera supérieur à la somme des intelligences individuelles. Elles reposent sur trois grands principes que sont l’équivalence, la bienveillance et la responsabilité. Autrement dit : chacun a droit à la parole, quelle que soit sa place dans la hiérarchie ; les participants sont là pour proposer des idées et non pour

“LA RAISON D’ÊTRE D’UNE ORGANISATION EST DE PERMETTRE À DES GENS ORDINAIRES DE FAIRE DES CHOSES EXTRAORDINAIRES.”

Peter Drucker, théoricien du management





Andréï Vestemeau (H.10) présente sa plateforme Wisembly, solution collaborative dédiée aux réunions, qui a permis aux participants du Forum-Carrières de partager en live leurs interrogations et suggestions.

© Philippe Bauduin pour Hommes Et Commerce

LE FORUM-CARRIÈRES, UN TRAVAIL COLLABORATIF !

- Alain Catel (H.71), coach certifié IFG-CNOF
- Alain Nebout (MBA.87), directeur du Pôle Carrières d'HEC Alumni
- Florent Lucas (H.09), fondateur et DG de Concept Footwear Solutions
- Hélène de Saint Front (H.09), cofondatrice de BusinessHarmonist
- Olivier Réaud, directeur associé chez In Principo

CE QU'IL FAUT RETENIR DU FORUM-CARRIÈRES

Cette année, le Forum-Carrières d'HEC Alumni avait pour thème la "révolution collaborative". Quelques enseignements de la soirée qui s'est déroulée au Village by CA, la pépinière de start-ups du Crédit Agricole.

À QUOI SERT L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

- À connecter les personnes pour apporter la meilleure solution possible à un problème complexe.

QU'APPORTENT LES DÉMARCHES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

- L'entreprise gagne en agilité et en créativité.
- Les salariés sont plus impliqués et plus motivés.
- Des liens se créent entre collaborateurs de services différents. Les salariés acquièrent une vision plus large de l'organisation.

À QUELLES CONDITIONS CELA FONCTIONNE-T-IL ?

- L'objectif est clair et partagé par tous.
- L'impulsion est donnée par un leader naturel.
- Les managers y croient et donnent envie à leurs équipes de s'investir.
- Le cadre de travail est clairement défini.
- L'organigramme hiérarchique est mis de côté (une personne = une voix).
- La confiance est facilitée grâce au principe de non-jugement.

QUELS SONT LES RISQUES ?

- Le manque de méthodologie peut aboutir à un "consensus mou".
- Si les managers craignent de perdre leur pouvoir, un travail d'accompagnement est nécessaire.



UN EXEMPLE DE DÉMARCHE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Questions à Olivier Réaud, directeur associé chez In Principo.

HEC Votre cabinet accompagne des entreprises sur des démarches d'intelligence collective. Pouvez-vous nous donner un exemple ?

Olivier Réaud L'an dernier, Crédit Agricole Normandie a rassemblé ses trois sièges régionaux sur un site unique à Caen. La banque en a profité pour engager ses collaborateurs dans une dynamique plus proactive vis-à-vis des clients.

HEC Quelles ont été les grandes étapes du projet ?

O.R. Une fois le comité de direction mobilisé, nous avons entamé une phase d'écoute auprès des collaborateurs, *via* des entretiens et des questionnaires en ligne. Cela nous a permis d'identifier les domaines majeurs dans lesquels ils voulaient faire évoluer les pratiques. En septembre dernier, le déménagement a eu lieu et les salariés ont expérimenté les initiatives qu'ils avaient eux-mêmes proposées. En novembre, nous avons organisé un "campus de partage" avec toutes les agences du réseau, afin de présenter les expériences qui ont le mieux fonctionné.

HEC Quels bénéfices en a retirés la banque ?

O.R. J'en retiens trois : de l'innovation, des salariés plus proactifs et plus motivés, et un meilleur climat de travail.

Restitution des ateliers en plénière dans le hall du Village by CA.



L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SERVICE DE L'ESS¹

Fullmobs est un portail web qui aide les associations à recruter en masse des bénévoles pour leurs opérations ponctuelles. Les fondateurs de la start-up s'interrogeaient sur la bonne stratégie à mener pour le lancement. Ils ont fait appel à MakeSense, le "Kickstarter des idées" destiné aux entrepreneurs sociaux. Dans un premier temps, les internautes ont partagé leurs suggestions sur la plateforme, puis toutes les personnes intéressées se sont réunies lors d'un atelier dans les locaux de MakeSense. "Nous appelons ça des "hold-ups" d'idées: on stimule au maximum la créativité des gens, puis on vote pour les meilleures idées et on planche sur des solutions concrètes", décrit **Alizée Lozac'hmeur (H.12)**. Le format, ludique et interactif, semble fonctionner: déjà huit cent cinquante séances ont profité à plus de six cents entrepreneurs. "Notre ambition, à terme, est que chaque défi soit résolu en une semaine", ajoute l'énergique jeune femme. **Cyrille Tassart (H.14)**, quant à lui, propose aux structures de l'ESS des vidéos institutionnelles ou virales pour des tarifs représentant 5 à 30 % des prix du marché "en fonction des moyens du client". Son secret: une force de frappe d'environ cent dix bénévoles, de l'étudiant au professionnel de la com' en passant par le "cadreur chez BFM TV qui a envie de se sentir utile". L'originalité de sa structure Videaux réside dans son fonctionnement ouvert, inspiré de l'open source. "Quiconque a envie d'explorer une nouvelle activité peut le faire. En ce moment, une de nos bénévoles développe par exemple un pôle webmarketing. La "production distribuée" est plus efficace car nous pouvons créer plusieurs ramifications en même temps."

1. Économie sociale et solidaire.

+18%

L'entreprise américaine Haworth a augmenté ses ventes de 18% (à structure identique, sans recrutements supplémentaires) grâce à une démarche d'intelligence collective.

91 %

des moins de 30 ans fréquentent les réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter.
Source: étude Ipsos/Ademe, mars 2014.



juger celles des autres; et chacun est invité à assumer ses prises de position.

NE PLUS SE LIMITER AU "COMMAND & CONTROL"

La démarche est louable, la réalisation moins évidente. "Ces initiatives de type bottom-up ne sont pas naturelles dans notre pays à culture jacobine qui privilégie le "command & control", évoque Philippe Le Roux. D'où l'importance cruciale de fixer un cadre adéquat. Ainsi, une séance de "brainstorming" ne fonctionnera que si chaque participant se retient de juger les autres. "On a trop tendance à lâcher en réunion: "Cette idée est mauvaise." Au bout de quelques minutes, quand tout le monde s'est fait rabrouer, plus aucune idée ne surgit", dénonce Olivier Zara, qui forme à l'intelligence collective des cadres de grands groupes (BNP Paribas, Vinci Construction, Caisse des Dépôts...). Autre outil notoire, le tour de table, qui permet à chacun de s'exprimer sur une question, "n'est pas très populaire en entreprise car on préfère se couper la parole et s'affronter à coups de joutes verbales", analyse Olivier Zara. Ce format est pourtant un formidable garant d'efficacité collective quand il est bien pratiqué: "L'écoute est de meilleure qualité et le temps de parole mieux réparti", apprécie l'expert.

"WORLD CAFÉ"

Peut-être moins connu du lecteur, le "World Café" consiste à réunir les participants en groupes de trois ou quatre personnes autour d'une table, dans une atmosphère conviviale. Chaque groupe discute du thème pendant vingt à trente minutes, puis les individus changent de table. Il y a quelques mois, le fournisseur de matériel industriel André Cros, près de Grenoble, a par exemple expérimenté un World Café visant à modifier l'organisation de son atelier. Effervescence dans le hangar, où les cinquante collaborateurs ont échangé leurs idées en présence d'un architecte qui dessinait les plans. Résultat, la nouvelle structure de l'atelier laisse plus de place au recyclage et les équipes ont été décloisonnées. "La visualisation des idées rend la démarche beaucoup plus efficace. Il n'y a pas d'interprétation possible. On se rend tout de suite compte si ça tient la route",

"UNE ENTREPRISE DANS LAQUELLE IL N'Y A PAS D'ORDRE EST INCAPABLE DE SURVIVRE, MAIS UNE ENTREPRISE SANS DÉSORDRE EST INCAPABLE D'ÉVOLUER."

Bernard Nadoulek, écrivain et consultant en stratégie





Au travers de l'outil numérique Wisembly, les participants ont pu poser des questions et proposer des ateliers.

"LA PYRAMIDE EST LE MEILLEUR SYSTÈME POUR EXÉCUTER UNE DÉCISION, MAIS LE PIRE POUR PRENDRE UNE DÉCISION."

Olivier Zara, consultant en management



LE CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Le Forum-Carrières HEC Alumni s'est achevé par neuf ateliers de réflexion, dont un portait sur le codéveloppement professionnel, une technique de formation conçue au Canada dans les années 1990. Celle-ci vise à favoriser l'apprentissage et le transfert de compétences à partir de situations réelles. En pratique, les participants (quatre à huit personnes) se réunissent autour d'une table. À chaque séance, l'un d'eux endosse le rôle de "client" et les autres de "consultants".

Le processus se déroule en six étapes :

- Le "client" expose sa problématique.
- Les "consultants" lui posent des questions de compréhension.
- Le "client" clarifie/reformule son besoin.
- Les "consultants" partagent leurs idées.
- Le "client" écoute et prend des notes.
- Les participants conçoivent ensemble un plan d'action.
- Chacun des participants revient sur ce qu'il a appris et apprécié.

Cette technique nécessite une implication authentique des individus, qui doivent être suffisamment en confiance pour partager leurs difficultés et leurs points de blocage.

"REMIX", UNE AUTRE IDÉE DU COWORKING

C'est en 2009 que **Hanane El Jamali (M.03)** et **Anthony Gutman** ont ouvert leur premier espace de travail en commun, directement inspiré des coworking spaces de San Francisco. Mais ces pionniers se sont rapidement aperçus du manque de coopération réelle entre entrepreneurs. "Ils se rendaient de petits services mais ne partageaient pas les informations vraiment importantes, les contacts de business angels par exemple, décrit Hanane El Jamali. En fait, il y avait une compétition larvée entre les start-ups." D'où l'idée de "Remix Coworking" : des espaces de travail très chaleureux qui mélangeant entrepreneurs et créatifs. "Les premiers apportent leur énergie et leur lucidité, les seconds sont des "électrons libres" qui cassent la tension concurrentielle entre start-ups", décrypte Hanane El Jamali. Chaque semaine, le "Mix Energy Team" donne l'occasion à un coworker confronté à un problème de faire appel à la communauté. "Je m'interrogeais sur mon positionnement, les autres m'ont aidé à y voir plus clair, témoigne **Élodie Mehnaoui**, naturopathe et créatrice d'une gamme cosmétique bio. La diversité des points de vue est enrichissante, et surtout je me sens en confiance : mes coworkers me donnent des conseils par sincérité, pas par intérêt."

"RESPONSABLE INTELLIGENCE COLLECTIVE", UNE FONCTION ÉMERGENTE

Entretien avec **Corinne Chauffrut Werner**, responsable intelligence collective chez FDJ.

HEC En quoi consiste votre fonction ?

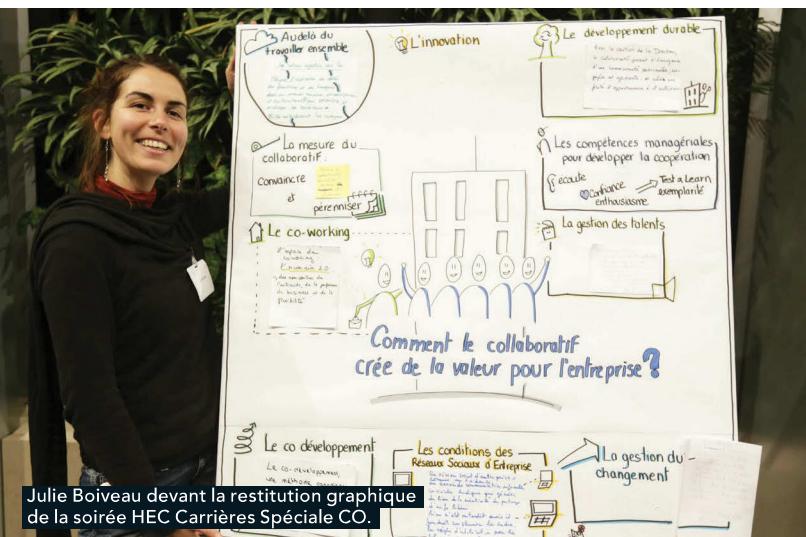
Corinne Chauffrut Werner Mon poste a été créé sur les bases d'une conviction partagée avec le DRH : l'humain est notre plus grande richesse et chacun des salariés de FDJ dispose de bonnes idées. La créativité n'est pas l'apanage du marketing ou de la R&D ! Mon rôle consiste dès lors à sensibiliser, à former et à accompagner les métiers sur des projets d'intelligence collective. Je passe en outre beaucoup de temps à l'extérieur pour repérer les bonnes pratiques et les "importer" dans l'entreprise.

HEC Plus concrètement, quelles actions menez-vous ?

C.C.W. Récemment, par exemple, j'ai animé un workshop avec les équipes digitales et marketing de "Parions web" sur le thème : quels nouveaux services à horizon 2018 ? Nous avons passé la journée dans le "maker space" *Ici Montreuil*, un lieu à la fois décalé et inspirant. Nous avons constitué cinq équipes comprenant chacune quatre salariés de FDJ et un designer qui les aidait à visualiser leurs idées. Des livrables ont été produits pendant la journée.

HEC Quel bilan faites-vous de ce type d'initiatives ?

C.C.W. En quatre ans, nous avons organisé plus de soixante ateliers auxquels ont participé quatre cent cinquante collaborateurs (sur un total de mille deux cents). Les retours sont très positifs et les résultats tangibles. Deux jeux de hasard sortis cette année, "Dieux grecs" et "Coupe de chance?", résultent directement de sessions d'intelligence collective.



Julie Boiveau devant la restitution graphique de la soirée HEC Carrières Spéciale CO.



analyse **Corinne Chauffrut Werner**, responsable intelligence collective chez FDJ (voir interview page précédente). Lorsqu'elles sont bien menées, ces initiatives créent un véritable avantage compétitif pour l'organisation qui innove plus, gagne en agilité et capitalise sur le potentiel de ses salariés plutôt que de payer des consultants à la journée. La culture d'entreprise en sort également renforcée : les collaborateurs, qui ne se cantonnent plus à accomplir leurs tâches quotidiennes, se sentent plus concernés par les enjeux de l'organisation. Les services communiquent davantage entre eux, la motivation augmente.

PSYCHÉ COLLECTIVE

Mais pour aller dans cette direction, l'entreprise doit accepter de libérer du temps. “Tous les managers ne sont pas prêts à “lâcher” un salarié pendant une journée pour une formation d'intelligence collective qui ne contribue pas directement à leur compte de résultat”, reconnaît Corinne Chauffrut Werner chez FDJ. D'où un prérequis : que l'impulsion vienne d'en haut. “Le dirigeant doit y croire, donner envie et inspirer la confiance”, précise **Paule Boffa-Comby**, fondatrice de RéThink & LEAD, lors du Forum-Carrières. “La posture est communicative : on propage beaucoup de choses malgré soi”, complète **Olivier Réaud**, fondateur du cabinet In Principio. Pas de place pour l'hypocrisie. “Rien de pire que le “faux participatif” – le scénario typique du chef qui a déjà pris sa décision, convoque ses équipes pour recueillir leurs avis et tire sur ceux qui proposent des solutions différentes...”, met en garde Olivier Réaud.

Le cadre de travail est également essentiel pour assurer le succès de la démarche. “La culture de la compétition nourrit la peur de l'autre ; l'intérêt des pédagogies d'intelligence collective est de poser des “membranes de sécurité” qui permettent de restaurer la confiance”, décrypte **Marine Simon**, facilitatrice et consultante. C'est aussi en donnant de nouvelles autorisations qu'on libère le potentiel créatif et coopératif des

+ de 600
entrepreneurs ont bénéficié de “hold-up d'idées” grâce à MakeSense.

450
collaborateurs de FDJ (sur un total de 1200) ont déjà participé à des ateliers d'intelligence collective.

“SEUL, ON VA PLUS VITE. ENSEMBLE, ON VA PLUS LOIN.”

Proverbe africain partagé sur Wisembly pendant le Forum-Carrières

collaborateurs. “On touche ici à la posture des individus et à la psyché collective ; en bousculant les croyances établies, on libère l'énergie du groupe”, évoque **Philippe-Olivier Clément**, HEC Executive Coach et expert en intelligence collective. Les entreprises ont des mythes, des histoires mais aussi des traumatismes qui peuvent paralyser le groupe : un conflit de dirigeants, une vague de licenciements, un rachat... “Il est important de mener un travail préalable d'ingénierie pour bien comprendre la situation de l'organisation avant de lancer des projets d'intelligence collective”, poursuit Philippe-Olivier Clément, qui a créé l'IFIC (Institut francophone d'intelligence collective).

ROMPRE LES HABITUDES

La présence d'un facilitateur permet de veiller au respect des principes ; celui-ci vérifie notamment que les participants se retiennent de juger ou de pratiquer l'ironie. “Se défaire de ses réflexes prend du temps et de l'énergie, c'est aussi difficile que d'arrêter de fumer”, constate Philippe-Olivier Clément. Forcément, le talent de l'animateur joue. “Certaines personnes peuvent être réticentes à se laisser aller à la méthodologie. Il faut faire preuve de patience, d'énergie et de bonne humeur pour les faire adhérer !” témoigne **Alizée Lozac'hmeur (H.12)** chez MakeSense (voir encadré ESS). Mais malgré toute la bonne volonté du monde, la sauce ne prend pas toujours. “Certaines personnes ont été tellement formatées à la compétition et à l'individualisme à outrance qu'il faut se résoudre à les licencier et à les remplacer par des salariés plus coopératifs”, reconnaît Philippe-Olivier Clément.

RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Au bout de combien de temps les démarches d'intelligence collective portent-elles leurs fruits ? D'après Olivier Zara, les bénéfices sont tout simplement immédiats. “Un manager formé à ces techniques peut les mettre en pratique dès qu'il se retrouve face à une page blanche ou à un problème complexe”, explique l'expert. Corinne Chauffrut Werner, de son côté, souligne l'efficacité redoutable de cette nouvelle façon de travailler pour des projets sous contraintes. “FDJ devait revoir l'architecture de ses points de vente pour se conformer à la loi sur l'accessibilité. Nous disposions d'un temps limité et d'un budget moindre que prévu. Nous avons rassemblé les divers experts (construction, installation, maintenance...) en mode “garage” et avons fait en neuf mois ce qui nous aurait pris deux ans habituellement.” Ces expérimentations sont autant d'occasions pour les entreprises de découvrir les talents insoupçonnés de leurs équipes. “Lorsque nos coachs amènent les gens de terrain à s'exprimer, les états-majors sont généralement sidérés par leur bon sens et leur créativité”, conclut Philippe Le Roux. Au cœur même des entreprises, il reste donc un immense gisement de ressources à exploiter. ●

1. World Café, Forum Ouvert, Réflexion Collective, Théorie U, Synergy4, AXIO, etc.