



par Patrick CHALANÇON *

Révolution numérique, industrie 4.0 ! Misez sur l'intelligence collective

Il n'est plus nécessaire d'introduire cette importante vague de changements issue de la révolution numérique et de ses retombées digitales dans tous les domaines, y compris industriels. Tantôt on parle de suppression d'emplois, voire de faillites, tantôt d'opportunités magnifiques liées à de nouvelles créations de valeur, aux nouveaux services induits et à la relocalisation des sites de production. Ce que l'on sait, c'est que cette vague est énorme. Dès lors, deux attitudes sont possibles : soit on nage dans cette vague pour essayer de se tenir à flot, soit on la surfe ! Devinez de quelle option nous allons débattre dans ces lignes

LE CHALLENGE

Dans ces périodes de transition et d'accélération, il est facile de détecter que les choses changent. Mais passer de la réaction de survie, à la proactivité nécessite d'être agile, d'innover, de pouvoir pivoter facilement. Les organisations et modes de faire en place sont souvent de nature à limiter cette capacité. Ils ont, en effet, été développés par évolutions successives pour répondre à la demande et pour renforcer l'entreprise. Ils sont stables et maîtrisés, ils rassurent... Oui mais voilà, sont-ils suffisamment agiles aujourd'hui ?

*Passer de la réaction
de survie, à la proactivité
nécessite d'être agile,
d'innover*

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Les changements à opérer touchent la façon même de créer de la valeur, ils sont tellement fondamentaux qu'ils réclament toute l'intelligence de l'entreprise et son implication collective. Il s'agit donc d'activer son intelligence collective. L'intelligence collective, c'est in fine la capacité d'un groupe à agir de façon intrinsèquement coordonnée et surtout alignée. Elle vise à créer un tout, beaucoup plus grand que la somme des parties. Elle ne peut être libérée que par un leadership engagé dans une vision à laquelle les individus veulent appartenir. Ce leadership de l'intelligence collective implique des capacités à gérer les relations avec les autres, à faciliter l'expression du meilleur de chacun, à faire participer les équipes à un travail collectif qui crée ou génère quelque chose de nouveau, de surprenant et bien au-delà



des capacités individuelles de chaque membre du groupe.

Il faut ensuite une volonté absolue du manager de respecter les apports et décisions du collectif. Il n'est plus celui qui tranche, mais celui qui guide et qui veille à ce que les règles de fonctionnement de ce collectif soient respectées. Sinon, on aboutit à une forme de démagogie qui produira un effet inverse (« *on nous consulte et nous implique mais c'est le chef qui décide* »).

Il y a bien sûr une méthodologie et des outils pour amener à cet alignement et ce mouvement doit être accompagné. Les employés habitués au mode « commande & contrôle » ne changent pas facilement de mode de fonctionnement, raison pour laquelle, il faut travailler sur l'envie et la fertilisation naturelle.

EXEMPLE : LES COMMUNAUTÉS D'INNOVATION

On le voit, le système hiérarchique classique n'est plus celui qui définit les relations interpersonnelles professionnelles. Il est en quelque sorte transcendé.

Prenons l'exemple de l'innovation. Dans ce contexte, ce n'est plus uniquement un microcosme qui doit imaginer les nouveaux produits, mais un ensemble collectif.

Comment s'y prendre ? L'idée est de mettre en place et animer des communautés d'innovation pour permettre à un plus grand nombre d'acteurs d'apporter leurs contributions. Ainsi, ce processus particulier n'est plus l'apanage d'une élite, du R&D ou des designers, il devient collectif.

Ces communautés sont régies par les échanges informels et spontanés, mais obéissant à des règles préétablies et suivies de manière stricte avec

l'appui d'un modérateur. Pour être efficaces, ces échanges asynchrones doivent être soutenus par des outils collaboratifs adaptés.

CONCLUSION

N'attendez plus ! Commencez par réfléchir à votre organisation de manière neuronale, par thèmes ou grands sujets et non de manière hiérarchique, matricielle ou par processus ! Dépassez les frontières de l'entreprise en incluant les clients et partenaires de la chaîne de valeur.

Insufflez, stimulez, lancez des thèmes porteurs de sens !

Formez vos managers et vos équipes aux méthodes agiles et d'intelligence collective ! On constate, en effet, souvent une perte de repères des managers qui doivent être convaincus, mais aussi sereins car maintenus dans leur zone de compétence.

Les employés habitués au mode « commande & contrôle » ne changent pas facilement de mode de fonctionnement

Mettez en place des outils collaboratifs pour soutenir efficacement la démarche. Il y a pléthore d'applications légères sur le cloud, même un Sharepoint (2013) bien agencé fera l'affaire. Mais attention, c'est la démarche et la méthode qui priment et non l'outil ! La plus grande partie des plateformes collaboratives se sont avérées des échecs, faute de sens de la démarche et de méthode associée.

L'avenir c'est de réussir à faire vivre le monde « normé » des processus qui assure la qualité et la bonne délivrance des produits et services avec celui des cellules agiles, transverses, non-hiérarchisées. Ces dernières assurent l'éveil, l'écoute, l'innovation et incluent l'ensemble des niveaux hiérarchiques avec leurs fonctionnements propres et des collaborateurs qui ont envie d'en faire partie. ■

**A PROPOS DE L'AUTEUR :*

Patrick CHALANÇON est "Business Booster, directeur de CapeGrowth, spécialisé dans l'amélioration de la performance d'entreprise et d'équipe.



Comment contribuer ? Voir page 11