

Le Cabinet ACDL Expertise vous informe :

## Comment mettre en pratique l'intelligence collective dans l'entreprise ?



### **Et si l'intelligence propre à un groupe était supérieure à la somme des intelligences individuelles ? Pour libérer cette intelligence collective, quelques conditions s'imposent néanmoins...**

Elle en est convaincue et elle en parle d'expérience. « Je crois beaucoup à l'intelligence collective, déjà parce qu'elle favorise le bien-être des salariés quelle que soit leur fonction, parce qu'elle permet de s'ouvrir aux autres, et donc parce que, au final, elle génère des bénéfices pour toute l'organisation », résume Karine Delannoy, secrétaire général du Cabinet CTN France. Membre de France Défi, elle y voit un prolongement de sa réflexion au sein du groupement. « Comme le dit justement le credo de France Défi, seule on va vite, ensemble on va plus loin, non ? »

#### **Intelligence collective : l'avantage du groupe sur les individus**

Inspirée des travaux de Chris Argyris et de Peter Senge au début des années 2000, l'intelligence collective désigne une forme d' « organisation apprenante » où l'intelligence propre à un groupe serait supérieure à la somme des intelligences individuelles.

« L'intelligence collective part du principe que chaque individu ne dispose que d'une partie des informations mais que l'interaction, sous certaines conditions, permet l'émergence du sens, de la valeur et de solutions qui seront plus en phase avec les besoins réels », explique Patrice Fornalik, consultant chez Ekilium Coaching. Pour ce spécialiste des projets de transformation, l'entreprise ne peut plus se contenter d'appliquer des modèles centralisés et descendants. « Si elle veut épouser la complexité de son environnement, elle doit se mettre à l'écoute de tous les capteurs dont elles disposent pour apprendre et se réinventer sans cesse. »

#### **Décloisonner son organigramme**

Mais encore faut-il réunir quelques conditions. « Il faut d'abord une certaine ouverture d'esprit à ces nouvelles pratiques, reconnaît Karine Delannoy. Le modèle du cabinet comptable est par essence très vertical, en partie parce qu'il s'agit de professions réglementées. Mais cela ne doit pas nous empêcher de fonctionner davantage comme certaines entreprises et de nous inspirer de ce qui marche autre part. »

Comme d'autres managers, elle se nourrit aussi de ce qu'elle a vu ailleurs. « Certaines entreprises ont mis en place des « projets vision » qui consistent à embarquer toute une organisation en demandant à chacun de donner des idées pour atteindre un objectif. Après, il faut accepter d'être surpris... »

En pratique, une organisation peut se faire aider par un cabinet extérieur pour décloisonner son organigramme par exemple. « Clarifier les enjeux est la première des choses à faire, prévient Patrice Fornalik. Il ne sert à rien de vouloir faire de l'intelligence collective s'il n'y a pas de direction commune pour le groupe. »

Mais rien n'empêche certaines expérimentations ponctuelles. « Parfois, l'idée vient spontanément de l'intérieur, se félicite Karine Delannoy. Récemment, chez nous, un service de 25 personnes a ainsi exprimé son souhait de travailler de façon plus collaborative sur son portefeuille de clients. Pour les accompagner et soutenir leur projet, nous avons mis en place les moyens humains et financiers nécessaires. » C'était il y a trois mois. « Il est encore tôt pour chiffrer les résultats, mais l'enthousiasme et l'épanouissement des collaborateurs est déjà tangible et très prometteur. » Elle y croit...

Par Céline Chaudeau, Accroche-press' pour France Défi  
jeudi 1 février 2018 06h32

**Les collaborateurs du cabinet se tiennent à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.**

Votre expert-comptable : Guillaume GAHIDE 03.27.62.18.11 / ggahide@acdl.fr