

Intelligence collective et gouvernance : éléments du débat et réflexions sur l'état de l'esprit d'entreprise au Maghreb

Karim Ben Kahla

Colloque international « Gouvernance des Institutions et
Intelligence économique »
Université de la formation continue
Alger 14, 15 et 16 Juin 2008

Gouvernance

- « Règles, formelles ou non, qui fondent les comportements des agents organisationnels en termes d'exercice du pouvoir, de modalités de fonctionnement et de contrôle des dirigeants tout comme des agents » (Pesqueux, 2007) (« règles du jeu »)

Constats

- Incomplétude « chronique » des théories de la gouvernance
 - Au-delà de l'information, du contrôle de l'action, de l'intégration, de la stratégie
- D'autant plus que:
 - La « bonne » gouvernance n'est pas toujours synonyme de performance
 - Certaines formes de gouvernance nuisent aux capacités d'adaptation et d'innovation
- Les technologies de l'information et de la communication, les réseaux et les apports de « l'intelligence artificielle »
- Montée en puissance de l'économie de la connaissance

Questionnement

- Qu'est ce que l'intelligence collective?
- Quelle gouvernance pour l'émergence de l'intelligence collective?
- La gouvernance au Maghreb (méditerranée?) est-elle favorable à l'IC? (questions de modernisation et de modernité de la gouvernance)

Objectifs

- Réfléchir aux possibilités de compléter les théories de la gouvernance
- Réfléchir aux conséquences de certaines pratiques de la gouvernance
- Explorer les potentialités du concept d'intelligence collective et les conditions d'émergence de celle-ci

Qu'est ce que l'intelligence collective?

- **Intelligence**: capacité de s'adapter (comprendre; apprendre) **et** capacité d'adapter (anticiper; influencer; innover)
- **Intelligence collective**: « Intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences » (Lévy, 1997) KBK1
- **L'Intelligence économique** est une modalité particulière de l'intelligence collective

Diapositive 6

KBK1

Overcoming Barriers to Private
Investment in the Middle East and North Africa Region
Patricia J. McCall
MEC International
Arab Financial Forum
Bahrain
November 22, 2004
Karim Ben Kahla; 04/04/2008

L'intelligence collective serait caractérisée par

(Lévy, 1997)

- **double décentralisation des savoirs et des pouvoirs ;**
- **autonomie des individus mis en confiance et valorisés en tant que créateurs de sens ;**
- **importance de l'espace intersubjectif autonomisé par rapport aux contraintes économiques et étatiques ;**
- **interactivité constante et instantanée entre les individus et leur environnement ;**
- **désagrégation des structures massives au profit d'entités autonomes, petites et conviviales ;**
- **émergence d'une nouvelle éthique basée sur la convivialité ;**
- **importance des nouvelles formes d'auto-organisation ;**
- **émergence de l'espace du savoir à côté de ceux de la terre, du territoire et des marchandises.**

Facteurs qui facilitent l'émergence de l'intelligence collective (MIT, 2008)

- La diversité au sein du groupe
- L'adéquation entre la structure et l'environnement
- L'organisation des tâches en modules pris en charge par des groupes
- Le capital social
- La densité de la structure de communication
- La promotion (motivation pécuniaire ou autre) de la coopération et de l'expression
- Partage du vocabulaire et de l'infrastructure
- La conscience collective (ou partagée)
- L'apprentissage individuel et collectif

Facteurs qui inhibent l'émergence de l'intelligence collective (MIT, 2008)

- Les biais cognitifs (exemple: polarisation, mimétisme, etc.)
- La faiblesse des « liens faibles »
- Accès restrictif à l'information
- Frontières culturelles
- Intérêt personnel et phénomène du « passager clandestin »
- Problèmes (coûts ou autre) liés au recours à des technologies d'aide au travail collaboratif
- Faillite du marché (qui n'a plus un rôle prédictif)

L'«intelligence» individuelle versus Intelligence collective (?)

- le dilemme du prisonnier de la théorie des jeux ;
- le passager clandestin dans la théorie de l'action collective ;
- les prophéties auto-réalisatrices (les anticipations plus ou moins rationnelles)
- la théorie du chaos et des propriétés émergentes

Gouvernance et Intelligence collective: des rapports complexes

La gouvernance fermée comme obstacle à l'IC

- **La gouvernance comme dogme (véhicule mi-utopique mi-idéologique)**
 - Les mythes de la gouvernance « pure » (indépendance, transparence)
 - Les impensés de la gouvernance (le système capitaliste, la nature humaine)
 - Les usages de la gouvernance (saucissonnage de la gouvernance, fourre-tout couvrant démission de l'analyse)
- **La gouvernance comme pratique restrictive et exclusive**
 - Le formalisme procédural
 - La convergence/standardisation des pratiques (chasse aux différences, à la créativité et à l'innovation)
 - La gouvernance comme technique d'assujettissement et de division (néo-machiavélisme)

La gouvernance ouverte/partagée comme préalable à l'IC

- **L'éthique du dialogue et du multilogue (inclusivité, responsabilité, information)**
- **La responsabilisation des acteurs**
- **Les repères institutionnels pour l'action et les raisonnements collectifs**
- **La construction de la confiance nécessaire à l'esprit d'équipe et à l'IC**

Mais....L'intelligence collective est au service de la « bonne » gouvernance

- L'intelligence collective est une composante essentielle de la gouvernance dite cognitive et comportementale.
- La gouvernance « cognitive » passe par les compétences.
- L'intelligence collective peut être un mécanisme de contrôle des dirigeants et un levier d'action pour ceux-ci.

Éléments de réflexion sur la gouvernance et l'IC au Maghreb.

- **La culture de la gouvernance:** Comment doit-on (essayer) d'exercer/contrôler le pouvoir (exemple: comment prévenir ou résoudre certains conflits)
- **Imaginaire et ethos gouvernemental:** Niveaux micro, méso et macro (approche configurationnelle)
- **Défis (et questions) de modernisation et de modernité de la gouvernance**

La modernisation de la Gouvernance

- *L'aspect technocratique et économique de la contractualisation.*
- *Quatre questions?*
 - *Comment passer d'une gouvernance exclusive et centralisée à une gouvernance inclusive et partagée (ouverte ou en réseau locaux et régionaux)*
 - *Entre l'omniprésence du chef et l'hégémonie du collectif, quelle place (et quelle liberté/contrôle) laisser aux minorités et aux minoritaires?*
 - *Comment promouvoir un vrai dialogue (éviter le monologue, "dialogue de sourds")*



La modernité de la Gouvernance

- *Les valeurs sous jacentes à la contractualisation*
- *Trois questions:*
 - *Comment promouvoir la méritocratie, échapper au clientélisme et construire une communication basée sur l'empathie, le discours explicite et la clarté (éviter le flou et les sur-interprétations)*
 - *Comment construire la confiance et sortir de la défiance/méfiance entre le secteur privé et public; le citoyen et l'administration, le dirigeant et ses subordonnés, etc.*
 - *Comment sortir des relations seigneuriales où l'allégeance remplace la compétence; le clan, le réseau; l'injonction le débat, (l'entreprise tout comme les autres institutions est sous-institutionnalisée et son cycle de vie dépend de celui de son chef)*



Défis collectifs qui appellent une
Intelligence collective

Merci pour votre attention

Karim Ben Kahla

<http://credo.iquebec.com>