

# La swarm intelligence vous va si bien



**Raphaël Cohen**  
Management Booster, HEC Genève

**Exploiter ses collaborateurs est une grande source de satisfaction pour tout le monde. Chacun s'épanouit en améliorant la productivité.**

L'école de recrues a changé mon regard sur le monde. J'ai en effet été le témoin d'une situation qui a failli se transformer en «drame»: un officier a demandé à un soldat de déposer une caisse dans un restaurant qui se trouvait à quelques centaines de mètres. Une fois parti pour mener à bien cette délicate mission, il a failli être porté disparu car nous ne l'avons pas revu. Un déploiement de troupes s'est donc imposé pour le retrouver alors qu'il faisait une sieste à proximité du restaurant où il avait déposé le colis. L'explication de cette disparition a confondu l'officier responsable: il avait ordonné au soldat de livrer la caisse mais ne lui avait pas dit de revenir!

Moralité: dans un univers où les ordres sont donnés par des supérieurs qui ne demandent pas à leurs subordonnés de faire appel à leur propre intelligence, les chefs en question sont obligés de penser à tout. Ils doivent anticiper toutes les situations pos-

sibles et imaginables pour donner des instructions qui couvrent tous les cas de figure.

Si les subordonnés (car on n'ose pas les appeler des collaborateurs!) appliquent à la lettre les instructions reçues, sans jamais faire appel à leur propre jugement, la situation sera extrêmement difficile à gérer de manière performante. Ce modèle d'intelligence centralisée atteint très rapidement ses limites.

Pour diriger, il faut disposer d'un retour d'informations pertinentes pour la prise de décision. Or comment les obtenir si le subordonné, qui est lui en prise avec la réalité du terrain, ne fait pas appel à sa capacité d'observation et d'interprétation? Si les employés qui reçoivent des ordres poussent l'exercice jusqu'au bout et ne prennent aucune initiative, le système arrive très rapidement à une situation ingérable car le «cerveau donneur d'ordres» n'arrive pas à donner des instructions à un nombre significatif d'exécutants.

Puisque le modèle d'intelligence centralisée s'essouffle rapi-

dement, il apparaît nécessaire de s'appuyer sur un modèle alternatif. Celui-ci passe par la décentralisation de l'intelligence où l'on fait appel à l'intelligence des personnes sur le terrain pour prendre des décisions qui peuvent l'être à un niveau plus bas de la hiérarchie, de manière à soulager le cerveau du chef. Ce dernier devient une sorte de chef

d'orchestre dont le rôle consiste à coordonner la musique de chacun des musiciens de l'orchestre, chacun jouant sa partition en fonction de sa propre approche.

Une spécialité de la science qui porte le nom de «swarm intelligence» se focalise sur la modélisation du comportement des insectes et de certains animaux. Il apparaît, par ●●●

## Swarm sur le Net

Des simulateurs de comportement s'appuyant sur la «swarm intelligence» sont disponibles sur Internet. Tel est par exemple le cas du site <http://mitpress.mit.edu/books/FLAOH/cbnhtml/javalong.html> qui montre, parmi d'autres simulations, comment les oiseaux réussissent à voler en formation en appliquant les trois règles suivantes:

- éviter les collisions;
- adapter sa vitesse et sa direction de vol à celles de ses voisins immédiats;

- pour terminer toujours aller vers le centre.

Pour comprendre la complexité de l'exercice, il suffit de considérer que ce sont des avions télécommandés et qu'un individu (le cerveau central) doit les piloter en manipulant seul la télécommande individuelle de chaque avion.

Le crash étant assuré avec seulement deux voire trois avions, on peut imaginer ce qui se passerait avec une dizaine d'engins...

CQFD!

... exemple, que les oiseaux que nous voyons voler en formation se contentent d'appliquer individuellement trois règles (voir encadré). Cela signifie que l'on peut gérer des situations complexes, comme voler en formation, en mettant simplement en place un tout petit nombre de règles bien pensées, comme le fait la nature pour des raisons métaphysiques – ou darwiniennes – que nous n'aborderons pas dans cet article. Le rôle du chef devrait justement consister à définir ce petit nombre de règles.

La décentralisation de l'intelligence revient, en fin de compte, à faire confiance à ses collaborateurs pour les laisser assumer un certain nombre de décisions. Cela s'appelle pratiquer l'empowerment. Il ne fait aucun doute que l'empowerment est un modèle de fonctionnement beaucoup plus efficace que la dictature. Et pourtant, il est loin d'être aussi répandu que la théorie pourrait le laisser présager.

Cela s'explique par une série de raisons essentiellement d'ordre émotionnel, comme par exemple, la peur des chefs de

- de perdre le contrôle,
- de ne plus avoir l'occasion de prouver leur utilité en prenant des décisions (alors que celles-ci pourraient être déléguées),
- de voir émerger des collaborateurs susceptibles de prendre leur place, ce qui

correspond à une peur vraisemblablement atavique,

- de l'inconnu et de l'incertain,
- de devoir gérer les changements résultant de la prise d'initiative par des collaborateurs dynamiques (= allergie viscérale au changement, facteur de remise en question menaçante).

Les chefs ayant confiance en eux-mêmes se sentiraient moins menacés et seront donc plus enclins à pratiquer l'empowerment. Cela tient au fait qu'ils savent pouvoir retomber sur leurs pattes si les choses évoluent de manière imprévisible.

Cette confiance dans leur capacité à assumer les conséquences leur permet de donner à leurs collaborateurs la possibilité de montrer de quoi ils sont capables. Et bien sûr de faire profiter l'entreprise de cet apport.

Renoncer à l'empowerment revient à transmettre un certain nombre de messages implicites. Leur chef dit, en substance, à ses collaborateurs qu'il:

- ne fait pas confiance à leur intelligence (ce qui n'est pas particulièrement gratifiant!),
- ne se sent pas capable de ramasser les morceaux si les choses ne se passent pas comme prévu (ce qui ne

saurait les rassurer sur sa capacité à gérer l'adversité, notamment celle qui pourrait éventuellement conduire à supprimer leur poste),

- ne va pas les former, ou seulement de manière limitée (ce qui les empêche d'évoluer et d'apprendre),
- ne se sent pas concerné par leur épanouissement,
- n'est pas prêt à contribuer à leur évolution professionnelle.

L'absence d'empowerment se traduit bien évidemment par une perte de motivation et par une rentabilité moindre. Cette perte de productivité peut, selon



## „WLW – dynamise vos contacts.“



Gilbert Lile, Sécheron SA

„Nos clients potentiels recherchent de nouveaux fournisseurs par l'intermédiaire de WLW. C'est pourquoi, nous sommes présents ici.“

Gilbert Lile, directeur de marketing de Sécheron SA, Systèmes électroniques des trains, considère WLW comme l'un des meilleurs instruments d'acquisition.

Un nombre d'utilisateurs sans cesse croissant (plus de 1,3 millions de visites en mai 2003) montre que WLW constitue la plate-forme leader en matière de nouveaux contacts d'affaires. WLW présente en effet plus de 400'000 entreprises.

Wer liefert was GmbH • Blegistrasse 15 • CH-6340 Baar-Walterswil • Tel.: 041 766 33 88 • info@wlw.ch • [www.wlw.ch](http://www.wlw.ch)



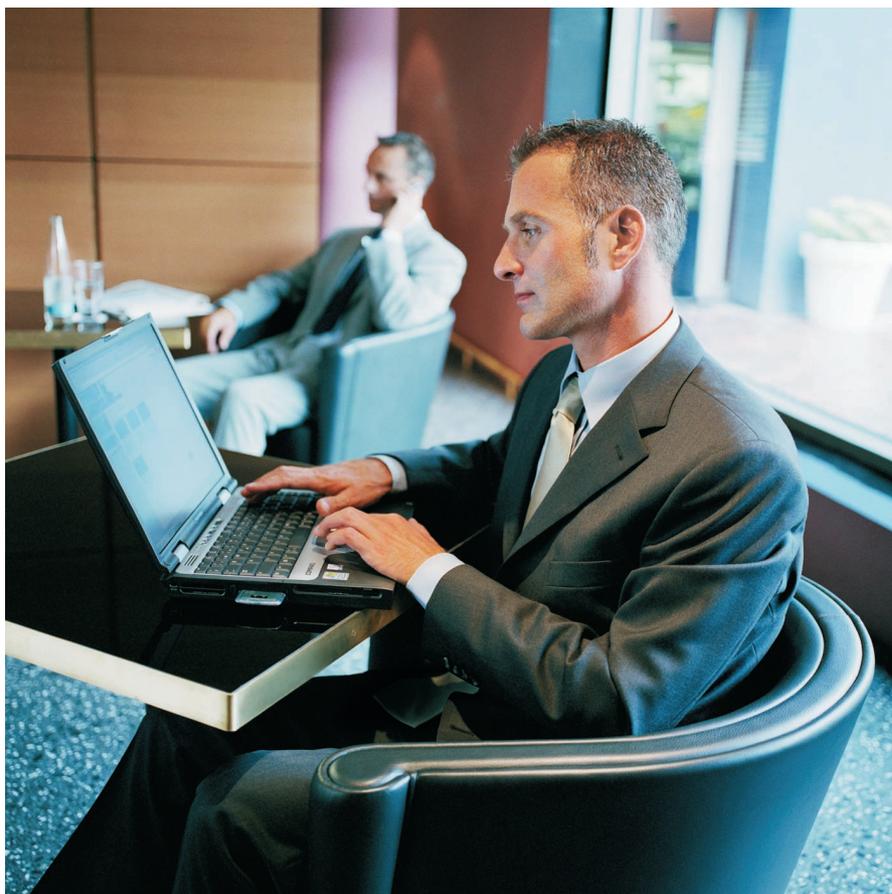
PWC (Global Human Capital Survey PWC, mars 2003), atteindre 35%. L'enjeu est donc de taille! Raison de plus pour que le chef se pose, en toute lucidité, la question de savoir s'il fait vraiment tout ce qu'il faut pour assurer l'empowerment maximal, tout en gardant la maîtrise de son entreprise.

Les meilleurs chefs sont donc ceux qui savent s'entourer de collaborateurs capables de prendre des initiatives soutenant la stratégie de l'entreprise, ce qui revient à innover. En effet, soit c'est la direction qui assume seule la responsabilité d'innover, soit ce sont tous les collaborateurs qui sont encouragés à apporter leur contribution. Le premier modèle est le plus «populaire», dans la mesure où c'est le plus pratiqué. C'est aussi le plus «impopulaire» car il prive le «peuple» du privilège de montrer de quoi il est capable. Le second, qui s'appuie sur l'empowerment, est lui très populaire auprès des collaborateurs, mais beaucoup moins au niveau des directions. En tout cas auprès de celles qui, par manque de confiance en elles-mêmes, se sentent menacées par le changement... celui qui émane des autres.

Soutenir l'innovation demande du courage de la part des chefs car elle conduit souvent à remettre en question certaines pratiques du passé. Hélas, c'est souvent là que le bât blesse. Nombreux sont ceux qui ont fait des propositions et qui se sont fait «moucher» par leur chef. En réalité, l'innovation n'est possible que si l'on est à l'affût des améliorations dans tous les domaines et que si l'on est véritablement motivé par l'excellence.

L'expérience a prouvé que lorsqu'on leur en donne les moyens, la très grande majorité des collaborateurs n'aspirent qu'à s'investir dans leur travail pour en retirer de la satisfaction, et ce indépendamment des considérations financières, à partir du moment où leurs besoins de base sont assurés. Ce n'est pas l'argent qui motive mais le plaisir de faire des choses intéressantes et de montrer de quoi l'on est capable. C'est une manière d'investir dans son futur car innover et montrer ses capacités est le meilleur moyen de progresser professionnellement.

Il est donc évident, si les bonnes conditions sont réunies, que ces collaborateurs ne demandent qu'à mettre leur potentiel à contribution. En d'autres termes, ils n'aspirent qu'à voir leur potentiel exploité. Faites-vous vraiment ce qu'il faut pour exploiter vos collaborateurs, d'autant plus qu'ils sont consentants? ■



E-mails, agenda, données des clients et de l'entreprise. Au Hotspot, Public Wireless LAN offre l'accès à Internet sans fil à haute vitesse.

Swisscom Mobile informe

## A plus de 300 Hotspots en Suisse, et désormais plus de 700 en Europe, sans fil sur Internet – simple et rapide

*Avec Public Wireless LAN, votre bureau vous suit partout. L'accès à Internet sans fil à haute vitesse, c'est ce que vous offrent plus de 300 Hotspots en Suisse. Et désormais, Swisscom Mobile met également cet accès à votre disposition dans plus de 700 lieux publics en Europe. Avec un ordinateur portable ou un PC de poche, on peut y surfer sur Internet, répondre à ses messages électroniques, actualiser ses rendez-vous et ses contacts ou même accéder au réseau d'entreprise.*

Que l'on soit directeur, conseiller ou avocat, on a toujours les données importantes dans son ordinateur portable ou PC de poche lorsque l'on est en déplacement. Avec le bureau mobile, Swisscom Mobile offre divers services pour travailler en voyage. Particulièrement commode: Public Wireless LAN, l'accès à Internet aux Hotspots tels que hôtels, foires, centres de congrès ou aéroports. Ce service mobile est 40 fois plus rapide qu'une liaison Internet habituelle via ISDN. Conditions d'utilisation de Public Wireless LAN: un appareil compatible WLAN (ordinateur portable ou PC de poche), un navigateur Internet et

un abonnement NATEL® ou une Value Card. La liste actuelle de tous les Hotspots se trouve sur [www.swisscom-mobile.ch/pwlan](http://www.swisscom-mobile.ch/pwlan).

### Performance – facturation transparente

Public Wireless LAN peut être un service supplémentaire de l'abonnement NATEL®. Les coûts d'utilisation sont alors reportés très clairement sur la facture mensuelle du portable. Les personnes n'ayant pas d'abonnement NATEL® doivent avoir une Value Card, en vente dans tous les Swisscom Shops ou directement au Hotspot et valable qu'en Suisse.

[www.swisscom-mobile.ch/pwlan](http://www.swisscom-mobile.ch/pwlan)

### Travailler au Hotspot

Cherchez un Hotspot. Démarrez votre ordinateur portable ou votre PC de poche. Ouvrez le navigateur Internet (p. ex. Internet Explorer, Netscape). Si vous êtes à l'étranger, sélectionnez Swisscom Mobile dans la liste des opérateurs.

### Accès au réseau d'entreprise

Pour autant que le réseau d'entreprise soit installé, une liaison sécurisée via Public Wireless LAN et Internet peut être établie au moyen d'un logiciel spécial de codage (VPN Client).