


# LE POUVOIR DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

OU COMMENT LES COMMUNAUTÉS SONT  
EN TRAIN DE FAÇONNER LA PROCHAINE  
RÉVOLUTION DU MONDE DES AFFAIRES



« Rob a compris que seuls  
la communauté et le soutien  
mutuel nous permettent de  
réaliser notre véritable potentiel. »

—DEEPAK CHOPRA,  
auteur de *Méta humain* :  
Dépasser nos croyances limitantes  
pour réaliser notre potentiel infini

**ROB BERNSHTEYN**

AUTEUR DE *VALUE-AS-A-SERVICE*

## UN LIVRE PUBLIÉ EN PÉRIODE D'INCERTITUDE

---

En ce printemps 2020, alors que j'écris cette introduction, le monde reste ébranlé par la catastrophe de la COVID-19. La pandémie a fait des centaines de milliers de morts. Les marchés financiers sont en plein désarroi. Rien qu'aux États-Unis, des dizaines de millions de personnes ont perdu leur emploi. Tous attendent la fin de cette période d'incertitude. Mais une chose est sûre : ce que nous avons vécu ne sera pas oublié de sitôt.

La pandémie a été dévastatrice, mais elle nous a aussi aidés à comprendre les interdépendances qui caractérisent notre société mondialisée. Alors que nous cherchions à nous protéger, nous et nos proches, nous avons réalisé combien l'accès à des informations fiables est essentiel. Face à la nécessité de développer rapidement un vaccin, nous avons vu des sociétés pharmaceutiques concurrentes partager les résultats de leurs recherches. Dans leurs efforts pour contenir la propagation de la maladie, nous avons vu les gouverneurs des différents États américains collaborer comme jamais auparavant.

Ce que nous voyons ainsi émerger, c'est la volonté de mettre le pouvoir de la communauté au service des pays, des entreprises et des personnes. La collecte de données communautaires, le partage d'informations et la collaboration ont pris une ampleur extraordinaire, sans précédent. Si effroyable que soit la pandémie qui frappe notre société, il est clair que les choses auraient été bien pires sans cette volonté nouvelle. En fin de compte, **le pouvoir de l'intelligence collective** contribue à sauver des vies.

J'ai terminé la rédaction de ce livre juste avant le début de la pandémie. Et je suis plus convaincu que jamais de la pertinence des idées qu'il défend. Nous commençons à peine, en tant que société, à soupçonner la puissance que recèlent nos données collectives, notre capacité à les partager et notre désir de collaborer en profondeur. L'occasion d'exploiter vraiment **le pouvoir de l'intelligence collective** se présente aujourd'hui à nous. J'espère

que ce livre trouvera un écho dans votre vision du monde et saura vous pousser à l'action.

–Rob Bernshteyn



# Chapitre 1

---

## BIENVENUE DANS LE FUTUR

**J**e commencerai ce chapitre en vous en révélant l'idée principale : les relations d'achat purement transactionnelles (une personne A achète un produit à une personne B, fin de la relation) sont vouées à disparaître au profit des formules par abonnement et d'une logique centrée sur les résultats (vous ne payez que si vous obtenez les résultats attendus).

Pourquoi cette prévision ?

Il s'agit tout simplement d'une conclusion logique au vu de l'évolution des entreprises.

En effet, selon moi, toutes les entreprises ont connu, connaissent ou connaîtront trois phases, ou vagues, dans leurs relations commerciales :

**Vague 1.** L'entreprise propose simplement un produit ou un service.

**Vague 2.** L'entreprise adopte un modèle de Value-as-a-Service (j'expliquerai ce terme plus bas).

**Vague 3.** L'entreprise est en mesure d'offrir une valeur exponentielle grâce à l'intelligence communautaire (il s'agit la phase dans laquelle nous nous apprêtons à entrer).



Ce qui se cache derrière ces trois vagues/phases peut encore vous sembler un peu abstrait. Aussi, rentrons un peu plus dans les détails et voyons comment ces tendances se sont manifestées dans le monde de la technologie. Reprenons donc un exemple, tiré de mon expérience, que j'ai utilisé dans mon livre précédent, *Value as a Service*.

Revenons dans les années 1990, qui correspondent à la **Vague 1** (relations transactionnelles).

Pendant des décennies, le logiciel d'entreprise a incarné un monde axé sur le produit. Gestion des paiements en ligne, gestion de la relation client (avec les CRM) : ce type de logiciel visait à répondre aux besoins d'une organisation plutôt qu'à ceux d'un utilisateur unique. Une fois vendu, le produit était déployé sur un ordinateur central, puis distribué sur CD (à l'ère client-serveur). Mais cela n'en restait pas moins un produit : un objet physique, que le fournisseur devait mettre dans une boîte et expédier à son client.

***Les relations d'achat purement transactionnelles sont vouées à disparaître (probablement plus vite que vous ne le pensez).***

Lors de cette première phase, vous achetiez un logiciel d'entreprise auprès d'un fournisseur et la relation s'arrêtait là. Problème : nombre de déploiements de grande envergure ne donnaient pas le résultat escompté.

Le client assumait en fait tous les risques : il payait l'intégralité de la somme immédiatement et, une fois en possession du logiciel, c'est à lui qu'il revenait de faire en sorte qu'il fonctionne. Pour couronner le tout, il devait aussi attendre la sortie des versions suivantes pour profiter des mises à niveau.

Si, au premier abord, ce type de fonctionnement peut vous sembler avantageux pour les fournisseurs, détrompez-vous. Ils devaient en effet se charger de tâches qui n'entraient pas dans leur domaine de compétences, ne serait-ce que la production des CD, leur emballage et leur distribution, par exemple. En outre, ce modèle ne leur permettait pas de compter sur un chiffre d'affaires constant, les obligeant à redoubler d'efforts chaque trimestre pour atteindre leurs objectifs, ce qui était bien sûr source de stress.

Certes, ces entreprises faisaient des bénéfices (accroissant également leurs revenus en proposant des services de maintenance et de support technique), mais la pérennité de leurs résultats financiers n'était pas assurée.

Les fournisseurs de logiciels d'entreprise fonctionnaient à l'époque selon une logique de production-transaction : produire le CD, vendre le CD, puis trouver d'autres clients ou attendre la sortie d'une nouvelle mise à niveau à proposer à leurs clients existants. En résumé, un modèle purement transactionnel.

Il en a été ainsi jusqu'à l'arrivée de la deuxième vague, celle du Value-as-a-Service, la phase dans laquelle se trouvent encore bon nombre de fournisseurs de logiciels d'entreprise à l'heure actuelle.

Aujourd'hui, un fournisseur de logiciels peut installer son produit dans un environnement virtuel sécurisé et à distance, que ce soit depuis ses propres locaux ou sur une plate-forme tierce, et permettre à ses clients d'y accéder directement. Aujourd'hui, nous consommons les logiciels comme nous consommons l'électricité : chaque usager (ou un foyer) peut s'abonner à une source à distance afin de recevoir de la valeur, en l'occurrence l'électricité, et paie ce qu'il consomme.

Le Software-as-a-service (SaaS) offre ainsi une proposition de valeur bien plus favorable au client, car bien moins risquée en termes de coûts. Avant l'existence du SaaS, lorsque vous achetiez un produit de 3 millions d'euros auprès d'un fournisseur de logiciels, vous héritiez également de tous les risques qui allaient avec, et ce à vie. C'est à vous, le client, qu'il incombait de le faire fonctionner pour en obtenir les résultats espérés. Et qu'il fonctionne ou non, vous étiez tout de même délesté des 3 millions d'euros.

Le modèle par abonnement change tout : vous débourserez sans doute la même somme, mais son paiement sera réparti sur trois ans (soit 1 million d'euros par an pour une licence de trois ans, par exemple).

Les avantages sont évidents :

- Vous ne payez pas la totalité des 3 millions d'euros immédiatement.
- Si le produit n'offre pas les résultats et les performances escomptés, vous pouvez résilier votre abonnement et mettre fin aux paiements.
- Tout est plus rapide : vous êtes opérationnel en un rien de temps, la configuration est moins lourde et vous profitez directement du service.
- Plus besoin d'attendre la prochaine version complète du logiciel pour bénéficier des mises à niveau. Vous les recevez au fur et à mesure que le fournisseur les met au point et les publie.
- Dans le même ordre d'idées, si le fournisseur est performant et réactif, il peut intégrer les suggestions des utilisateurs en temps réel. Ainsi, chacun peut bénéficier presque immédiatement de ces améliorations.

Voilà pourquoi je définis cette deuxième vague comme celle du Value-as-a-Service. Les meilleurs fournisseurs SaaS ont d'ores et déjà adopté une approche davantage axée sur le Value-as-a-Service. Ils sont passés du modèle transactionnel de la vague 1 au principe essentiel de la vague 2 : non seulement adopter un modèle « as-a-service », mais également offrir des résultats menant à des améliorations quantifiables, que ce soit en termes d'économies, de génération de leads, de chiffre d'affaires, de fidélisation des employés, etc.

Ainsi, la relation acheteur-vendeur prend de plus en plus la forme suivante : l'acheteur s'acquitte d'une somme régulière en échange d'une valeur clairement articulée.

Revenir à l'ancien modèle purement transactionnel, où l'acheteur assumait tous les risques, me semble inimaginable. Je pense en réalité que nous entrons aujourd'hui dans la phase 3. Pourquoi ? Étant maintenant habitués aux avantages de la deuxième vague, désormais acquis, les clients veulent encore plus. Ainsi va le monde des affaires.

# UNE ÉVOLUTION EN MARCHÉ

Je concluais mon dernier ouvrage par la prévision suivante : dans un monde toujours plus concurrentiel, il deviendra de plus en plus crucial pour les entreprises de formuler une proposition de valeur claire et quantifiable pour leurs clients. Pour y parvenir, il leur faudra s'appuyer sur les connaissances de la communauté, ce que nous appelons l'intelligence communautaire.

Pourquoi ? Voici trois brefs exemples :

1. L'intelligence communautaire dotera les entreprises de repères et de points de référence pour s'améliorer dans tous les domaines : dépenses, recrutement, marketing, IT, etc.
2. Les entreprises bénéficieront de meilleures informations à propos de leurs fournisseurs (Partie I). Qui offre les meilleurs prix ?  
Pouvons-nous recentrer nos dépenses autour d'un nombre réduit de fournisseurs afin de réaliser des économies d'échelle ?
3. Les entreprises bénéficieront de meilleures informations à propos de leurs fournisseurs (Partie II). Un nombre croissant de clients exigent des entreprises qu'elles s'approvisionnent localement, selon des normes éthiques, ou qu'elles utilisent des matériaux durables. L'intelligence communautaire permettra de trouver plus facilement des fournisseurs répondant à des besoins spécifiques.

Pour vous, cela se traduira par une meilleure proposition de valeur grâce à des stratégies plus réfléchies et à une plus grande efficacité opérationnelle. Vous saurez par exemple quels fournisseurs pratiquent les prix les plus bas, l'occasion pour vous de doper vos marges et de baisser vos prix. Les benchmarks du secteur vous permettront également d'évaluer vos effectifs et d'optimiser les performances.

Chaque entreprise sera mieux positionnée pour générer de la valeur grâce à l'intelligence communautaire.

***L'aboutissement de cette troisième vague ? Une optimisation des pratiques de vente. Les clients obtiendront exactement les résultats***



*escomptés des produits ou des services qu'ils achèteront. Quant aux fournisseurs, ils seront en mesure de fidéliser leurs clients.*

Dans un monde où la valeur devient le nerf de la guerre, un tel avantage n'a pas de prix. Les entreprises de demain ne rivaliseront pas tant sur les produits ou les services qu'elle proposent que sur la valeur qu'elles seront en mesure d'offrir à leurs clients. C'est là qu'est la demande. Non seulement nous permettrons aux clients de réaliser des économies (en réduisant nos propres coûts et en optimisant nos processus), mais nous les aiderons également à mieux gérer leur entreprise en leur offrant une plus grande visibilité sur les évolutions de leur secteur (voir chapitre 7).

Pour résumer, après être passés de l'offre d'un simple produit (vague 1) au Value-as-a-Service (vague 2), notre objectif est maintenant d'offrir une valeur exponentielle grâce à l'intelligence communautaire (vague 3). Telle est l'évolution actuelle des choses, et nous n'avons pas d'autre choix que de suivre ce modèle, pour trois raisons primordiales :

1. Environ 90 % des données mondiales ont été créées au cours des deux dernières années. Quelque 2,5 trillions (2 500 000 000 000 000 000) d'octets de données sont désormais créés *chaque jour* selon IBM, pour qui cette croissance devrait encore s'accélérer.
2. Le monde est désormais réellement « plat », comprenez : entièrement connecté. Les avancées technologiques nous permettent aujourd'hui de faire affaire avec des milliards de personnes sur la planète de façon instantanée. Utiliser Skype ou FaceTime afin d'échanger avec des personnes vivant littéralement à l'autre bout du monde est devenu parfaitement naturel. Le fait que cela ne nous surprenne plus montre bien tout le chemin parcouru.
3. Le monde évolue plus vite que jamais et, pour faire écho aux prévisions d'IBM, je ne pense pas que la tendance s'inverse jamais. À la vitesse à laquelle les entreprises évoluent et face à concurrence toujours plus rude, nous ne pouvons plus nous en sortir seuls. La concurrence devient non seulement plus âpre,

mais elle vous rattrape également plus vite, quelles que soient la valeur et la qualité de votre produit ou de votre service. Les entreprises de votre secteur peuvent aujourd'hui accéder à vos clients et vice versa, ce qui vous met en concurrence avec le monde entier. Le monde semble s'être considérablement réduit.

***L'intelligence communautaire nous permettra de générer plus de valeur pour nos clients dans un environnement commercial désormais hyperconcurrentiel.***

Dans ce monde plus réduit, en perpétuel mouvement, vous devez tirer parti de toutes les ressources possibles. Et l'intelligence communautaire est une ressource de taille.

## **GENÈSE D'UNE IDÉE**

Je réfléchis à l'idée d'exploiter les connaissances de la communauté dans son propre intérêt depuis près de 20 ans. Cela a commencé pendant mes études supérieures, après quelques années passées à travailler dans le secteur des technologies.

J'étais en MBA à la Harvard Business School (HBS). Pendant mes deux années de maîtrise, j'ai eu à cœur de comprendre comment les CEO résolvent les problèmes. Avec mes camarades de promotion, j'ai épluché des centaines d'études de cas de tous les secteurs. Nous assistions à des conférences animées par les CEO en personne et écoutions avec attention nos professeurs décrire les épreuves auxquelles les dirigeants d'entreprises doivent faire face.

En y regardant de plus près, j'ai fini par remarquer des similitudes entre toutes ces difficultés, qu'il s'agisse de leadership, de stratégie, d'exécution, d'avantage compétitif ou de mécanismes concurrentiels complexes. À force de lecture, de réflexion et de discussion, des tendances ont commencé à émerger. J'ai compris ce que toutes ces études de cas avaient en commun.

Mais ce rythme de travail s'avère vite épuisant : entre mes cours la journée et mes recherches la nuit, je ne sortais pour ainsi dire plus. Pendant

les vacances d'été, je me suis alors acheté un vélo afin de m'obliger à sortir de temps en temps et à faire de l'exercice.

Je me suis ainsi baladé autour de Cambridge, dans le Massachusetts, où se trouve l'école de commerce. Et je pouvais parfois jusqu'au MIT, qui possédait un laboratoire d'intelligence artificielle (IA), certes encore peu développé (j'ai commencé l'école de commerce en 2000).

Je me suis toujours intéressé à l'IA et j'étais convaincu qu'elle aurait un impact majeur sur le monde de l'entreprise. Au cours de ces virées, je réfléchissais à la façon dont nous pourrions faire appel à l'IA pour résoudre les problèmes que nous étudions.

J'ai alors commencé à réfléchir au potentiel de la communauté. Une réflexion également nourrie par les gens que je voyais évoluer sur le campus ou au MIT : toutes ces personnes travaillaient dans un environnement collégial, où elles s'entraidaient sur leurs tâches. C'est là que j'ai compris qu'ensemble, ces personnes étaient plus fortes et plus efficaces qu'individuellement. Il s'agissait là d'une véritable expérience communautaire. La preuve vivante que même les personnes les plus brillantes sont plus performantes lorsqu'elles collaborent.

Notre promotion en était d'ailleurs le parfait exemple. Nous n'avons pas résolu nos études de cas en réfléchissant chacun de notre côté, mais en travaillant en équipe. Confronter nos points de vue nous a permis de faire de meilleurs choix, d'aller de l'avant et de résoudre les problèmes rencontrés. Chacun partageait ses informations en vue d'enrichir la réflexion et l'analyse de tous les autres.

C'est donc sur un autre aspect que j'ai été amené à réfléchir : comment mettre la richesse communautaire au service du secteur des technologies ?

Plus j'y pensais, plus je comprenais qu'allier l'IA à la communauté était la clé. Si l'on pouvait encourager la collaboration et le partage d'informations, et utiliser la technologie pour exploiter le point de vue des divers membres de notre communauté, nous pourrions améliorer considérablement l'efficacité de notre travail. Cela semblait tellement logique. Nous pourrions alors faire avancer les choses, notamment dans mon domaine de spécialisation (je travaillais alors dans le secteur des logiciels d'entreprise).

Je m'étais jusqu'ici contenté de mettre en œuvre des logiciels, selon des processus qui ne prenaient pas en compte les idées que nous venons

d'aborder. Tout était fait sans réelle logique. Aucun procédé ni aucune tâche ne faisait appel à un semblant de collaboration, à l'exception des idées qui germaient dans mon esprit et que je tentais de mettre en application d'un projet à l'autre. Et notre activité manquait cruellement d'initiatives de partage d'informations. Chaque entreprise conservait strictement ses données.

Je continuais à réfléchir à l'idée d'exploiter les connaissances de la communauté grâce à la technologie et à la collaboration. Pourquoi ? Parce que je passais mes journées à réfléchir au monde de l'entreprise et à collaborer avec mes collègues de promotion. J'observais également les changements qui s'opéraient grâce à la technologie et à l'IA. J'ai même suivi un cours au MIT afin d'en savoir plus. J'ai compris que, combinés, tous ces éléments pouvaient concourir à stimuler l'efficacité des entreprises.

Toutefois, à l'époque, cette fusion que j'imaginai n'était pas encore possible, et ce, pour un certain nombre de raisons :

- L'IA ne s'était pas encore développée.
- Les ordinateurs manquaient de puissance.
- La technologie n'était pas suffisamment souple pour explorer des banques de données massives et partager les informations acquises. Nous en étions encore à l'ère client-serveur. Les installations prenaient énormément de temps et la moindre modification exigeait un niveau de compétence extrêmement élevé. Le système était tout simplement trop rudimentaire pour répondre rapidement aux besoins des entreprises.
- L'absence d'échanges entre les entreprises rendait toute collaboration impossible. Chaque entreprise évoluait alors dans son propre monde et aucune n'était disposée à partager ses informations.

Toutefois, même s'il était beaucoup trop tôt, j'étais convaincu qu'utiliser les informations générées par la communauté dans l'intérêt de la communauté, des entreprises et de leurs collaborateurs était une bonne idée. Pour ouvrir cette nouvelle page, il nous fallait simplement disposer de la bonne technologie et que les gens acceptent de partager leurs informations.

## QU'EST-CE QUI A CHANGÉ ?

Depuis la naissance de cette idée, il y a 20 ans, de l'eau a coulé sous les ponts. Les changements qui se sont produits au cours de cette période ont enfin rendu possible la mise en œuvre de l'intelligence communautaire.

Principale avancée : des personnes comme vous et moi sont maintenant disposées à partager des informations. Nous vivons désormais dans une économie collaborative. Nous le faisons à titre personnel (il suffit pour s'en convaincre de penser à tous les réseaux sociaux que les gens utilisent pour partager leur quotidien) et dans presque tous les domaines. Uber et Lyft incarnent parfaitement cette économie collaborative, de même que WeWork, qui propose le partage d'espaces de coworking, Airbnb ou des services comme Turo, une plate-forme de location de voitures auprès de particuliers.

Le partage est désormais monnaie courante. Les exemples, aussi bien positifs que négatifs, sont légion, comme en témoignent ces vidéos virales qui essaient sur Internet. Une personne vient en aide à l'un de ses semblables, ou à l'inverse abuse de sa position de dominant ? Il suffit d'un smartphone pour que le monde entier soit au courant presque immédiatement. Notre société est plus ouverte que jamais. Voilà un aspect qui a changé depuis que j'ai commencé à me pencher sur cette idée.

Cette notion de partage s'est accompagnée d'une volonté croissante de se connecter, puis de collaborer. Nous revenons ici à des idées déjà abordées. Nous avons vu que l'intelligence collective était supérieure à l'intelligence individuelle. Nous avons également vu que des entreprises, pourtant en concurrence directe dans un secteur, étaient prêtes à collaborer dans d'autres domaines, puis à mettre fin à ces relations lorsqu'elles n'y avaient plus d'intérêt.

Dans un monde plus réduit, plus transparent et en rapide mutation, vous n'avez pas d'autre choix que de collaborer, souvent en temps réel. Peu d'entreprises possèdent aujourd'hui les ressources pour effectuer cette mutation seules. Et aujourd'hui, pour collaborer, vous n'avez plus forcément besoin de savoir avec qui vous le faites. Par exemple, dans le contexte dont je parle (l'intelligence communautaire et le partage d'informations entre entreprises), vous n'avez pas forcément besoin de connaître une autre personne ou une autre entreprise. Vous obtenez les informations dont vous avez besoin tout simplement parce que vous êtes membre de la

communauté. Vous collaborez aveuglément, tout comme vous le faites au volant de votre voiture, lorsque vous utilisez Waze.

## **L'intelligence communautaire n'est pas la sagesse des foules**

Je voudrais répondre à deux questions que l'on me pose parfois lorsque je commence à expliquer que la communauté a le pouvoir d'aider la communauté elle-même, votre entreprise et vous.

La première question porte sur la différence entre l'intelligence collective et le crowdsourcing.

Elle est considérable.

La deuxième question porte sur la différence entre l'intelligence communautaire et la sagesse des foules.

Les deux notions sont voisines mais différentes.

Commençons par le crowdsourcing. Le crowdsourcing consiste à faire appel à un groupe de personnes (par exemple, une foule) dans le but commun de financer ou de créer quelque chose. Nous pourrions donc y voir une certaine similarité avec l'intelligence communautaire dans la mesure où nous essayons également de créer quelque chose, à savoir des entreprises plus performantes.

Cependant, le crowdsourcing nécessite qu'un membre du groupe fasse quelque chose. Avec l'intelligence communautaire, les informations circulent automatiquement tout comme dans Waze. Elle ne nécessite aucune action de la foule, si ce n'est autoriser un tiers à surveiller son activité.

Deuxième différence de taille : le crowdsourcing ne permet pas d'obtenir les informations de l'ensemble du groupe, mais uniquement celles des membres actifs. Ainsi, à cet égard, il s'apparente davantage aux avis participatifs publiés sur Yelp, où vous obtenez uniquement les commentaires des membres actifs, et non ceux de toutes les personnes ayant fréquenté le restaurant dont il est question. Vous obtenez certains points de données, mais pas tous.

La notion de « sagesse des foules », titre d'un ouvrage de James Surowiecki, se rapproche davantage de notre sujet. Voici l'argument central de James Surowiecki : l'opinion cumulée de nombreuses personnes est plus exacte que celle d'individus ou de petits groupes.

Cependant, la différence principale avec notre sujet tient à ce concept : l'opinion. Si vous demandez à trois personnes de vous donner la capitale de l'Oregon, elles vous diront probablement qu'elles ne savent pas. Leur opinion ne vous est donc pas d'une grande aide.

Si vous posez maintenant la question à 100 personnes et que 73 d'entre elles vous disent « Portland », cela ne signifie pas que la réponse est correcte simplement parce que la majorité d'entre elles ont donné cette réponse (la capitale de l'Oregon est Salem).

Avec l'intelligence communautaire, vous obtenez des données factuelles. Les membres de la communauté rapportent exactement ce qu'ils ont fait (« nous avons acheté 10 bureaux chez le fournisseur X, à 762 € pièce »). Il ne s'agit pas de suppositions.

Un autre aspect a également évolué : la rapidité des échanges de données, favorisée par la puissance informatique et par Internet. La pleine exploitation d'Internet nous a permis d'être encore plus collaboratifs. Nous observons ce phénomène notamment sur les réseaux sociaux, sur les forums en ligne et même dans les jeux vidéo. Il est aujourd'hui possible de jouer en ligne avec des personnes que vous n'avez jamais rencontrées et qui se trouvent parfois à l'autre bout du monde.

Le premier facteur qui a changé, en somme, ce sont les personnes, c'est-à-dire nous. Le deuxième, c'est la puissance informatique. Le volume de données que nous sommes en mesure de recueillir de façon non intrusive augmente très rapidement. De même, les outils technologiques dont nous disposons pour traiter ces données et en tirer des connaissances se sont considérablement améliorés.

Enfin, le troisième aspect qui a changé, ce sont les logiciels. Nous sommes maintenant capables de créer des systèmes plus souples et plus flexibles. La collaboration est aujourd'hui possible non seulement grâce à une puissance informatique accrue, mais également grâce à des fonctionnalités et à une flexibilité améliorées.

Données, technologie et facteur humain : voici les trois planètes dont l'alignement nous permet de faire une réalité de ce concept de communauté.

## **MAIS EST-CE RÉELLEMENT LA BONNE APPROCHE ?**

C'est une chose de dire que nous sommes désormais en mesure d'exploiter la puissance de la communauté. C'en est une autre de dire que nous devons

le faire. Pourquoi le devrions-nous ? Permettez-moi une petite digression qui vous semblera peut-être un peu déroutante.

Par nature, nous sommes des êtres sociaux. Certes, nous possédons toutes ces technologies et ces données, mais nous sommes, par essence, des collaborateurs, et ce, depuis la préhistoire, quand nous vivions en tribus. En anglais, *community* vient du verbe *to commune*, qui signifie « converser ou discuter, généralement avec une profonde intensité, intimement, etc. ». Quant au terme *community* lui-même (communauté, donc), il désigne un « petit groupe de personnes ayant des responsabilités ou des intérêts communs ».

Cette brève parenthèse linguistique montre bien que nous sommes des êtres sociaux qui, dans le contexte de ce livre, évoluent dans une structure capitaliste. Dans ce contexte, nous nous associons aux autres lorsque ce partenariat s'avère bénéfique pour les deux parties. Ce n'est pas par altruisme, mais bien par pur intérêt que nous collaborons.

En matière d'intelligence communautaire, la collaboration est certes importante, mais il est tout aussi important qu'elle soit facile. Si elle demande trop de travail ou de temps, ou qu'elle suppose une interaction en face à face (avec toute la logistique que cela suppose), il y a peu de chance que cette collaboration devienne réalité. Devoir coordonner des plannings et se rendre à un point central de rendez-vous n'est pas à proprement parler une façon flexible (comprenez « sans friction ») de procéder.

Reprenons l'exemple de Waze, qui « *ping* » votre téléphone toutes les secondes sans que vous n'ayez rien à faire, à part utiliser et suivre l'application. C'est ça, la collaboration sans friction. Vous contribuez sans avoir à faire quoi que ce soit (ou presque).

Dans le contexte de l'intelligence communautaire, la technologie est ce qui vous permet de recueillir des informations sans friction.

## **POURQUOI VOUS AVEZ BESOIN DE LA COMMUNAUTÉ**

Parfois, lorsque je parle de la puissance potentielle de la communauté et de l'intelligence communautaire, certains chefs d'entreprise, y compris des dirigeants de très grandes entreprises, réfutent d'emblée l'idée.



Le premier argument qu'ils m'opposent est souvent le suivant : « Je comprends tout à fait que l'exploitation des connaissances de la communauté puisse aider certaines entreprises. Mais nous nous en sortons très bien par nous-mêmes, merci ».

Selon moi, cette façon de penser est pour le moins étriquée. Vous ne connaissez pas réellement le champ des possibles tant que vous n'élargissez pas votre vision du monde, ce que la puissance de la communauté vous permet de faire.

***En tirant parti de la puissance de la communauté en général et de l'intelligence communautaire en particulier, vous serez en mesure d'améliorer vos performances.***

La communauté vous ouvre une perspective sur l'ensemble des possibilités pour votre entreprise. Elle vous offre de nouvelles options à mettre en œuvre : de nouveaux clients à cibler, différentes façons d'encourager vos employés...

L'autre argument que l'on m'oppose ? Le voici : « OK, l'acquisition de données auprès de la communauté pourrait m'aider à améliorer mes performances. Mais je vais être submergé par un flot d'informations, parfois peu pertinentes, que je devrai ensuite analyser ».

Je serais tout à fait d'accord si les choses fonctionnaient de cette façon. Mais ce n'est pas à vous d'analyser les données. Dans ce nouveau modèle, vous recevrez directement des informations prescriptives sélectionnées au préalable, comme avec Waze. Ce n'est pas vous qui analysez la circulation, mais bien l'application, qui peut ainsi vous recommander les meilleurs itinéraires. Tout ce que vous avez à faire, c'est l'autoriser à collecter vos données de conduite. Waze se charge ensuite des tâches ingrates.

C'est donc la technologie qui travaille, pas vous. Vous vous contentez uniquement d'en récolter les fruits. Et tout ce que vous avez à faire pour cela, c'est partager vos informations, exactement comme dans Waze.

Pour poursuivre l'analogie, vous pouvez très bien me dire que vous n'avez pas besoin d'une application comme Waze. Que vous empruntez cette route depuis 15 ans, que vous êtes un excellent conducteur et que vous n'avez pas besoin d'aide pour arriver à destination.

Je n'ai aucune raison d'en douter. Mais n'aimeriez-vous pas savoir que vous pouvez gagner 15 minutes le jeudi en passant par un autre chemin ?

Lorsque je vous incite à réfléchir à la puissance de l'intelligence communautaire, je ne dénigre absolument pas vos capacités. Je veux simplement vous dire que même si vous êtes un excellent conducteur (pour poursuivre l'analogie), de nombreux conducteurs utilisent la toute dernière technologie pour gagner une longueur d'avance sur vous. Or, vous ne voulez pas vous laisser distancer, n'est-ce pas ?

Pour conserver votre avance et garder votre statut d'excellent conducteur, il vous faudra utiliser la toute dernière technologie. Peut-être lisez-vous ce livre parce que vous souhaitez garder votre avance sur la concurrence. Et la puissance de la communauté est une façon d'y parvenir. C'est l'aspect positif.

Dans une perspective plus négative, en utilisant l'intelligence communautaire, vous pouvez vous prémunir contre d'éventuelles surprises. Ce n'est pas rien. Au vu de l'évolution rapide du marché actuel, qui se caractérise par des produits au cycle de vie beaucoup plus court et par l'arrivée de nouveaux concurrents, inattendus, parfois du jour au lendemain, quoi de mieux que de bénéficier de tous les indicateurs et de toutes les alertes possibles, afin de vous préparer, de contre-attaquer et de vous imposer ?

## **ET MAINTENANT, PAR OÙ COMMENCER ?**

Au vu de tout ce que nous avons dit, que peuvent faire les dirigeants ou les employés ?

Le plus simple est d'adopter des technologies qui peuvent contribuer à assouplir le fonctionnement de votre entreprise, puis de tirer parti de ces technologies et des améliorations qu'elles proposent pour faire avancer votre entreprise. Utilisez les informations que je vous ai communiquées pour encourager la collaboration et apprendre des autres autour de vous. Exploitez pleinement la puissance de la communauté.

Je vais m'employer, dans le reste de ce livre, à vous montrer comment.

Pour en savoir plus sur le pouvoir de l'intelligence collective,  
rendez-vous sur [www.coupa.com/smarter](http://www.coupa.com/smarter)