

# Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective

Soufyane FRIMOUSSE,  
Jean-Marie PERETTI

Mobiliser l'intelligence collective est aujourd'hui l'une des priorités des entreprises et suscite un intérêt accru des chercheurs et des praticiens. La notion d'intelligence collective ou collaborative a suscité un intérêt croissant avec le développement des communautés de pratiques bénéficiant d'outils digitaux qui stimulent l'échange et le partage de connaissance en s'appuyant sur la mutualisation du travail. Pierre LÉVY, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières, a théorisé la notion d'intelligence collective dans un ouvrage paru en 1994 (*L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*). L'intelligence collective désigne la capacité d'une communauté à faire converger intelligence et connaissances pour avancer vers un but commun. Elle résulte de la qualité des interactions entre ses membres (les agents). C'est une « intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences ». Les limites de l'intelligence collective sont souvent dues à des effets de groupe (conformisme, absence de diversité, absence de procédure, autocensure).

L'intelligence collective suppose le partage de l'information, le respect de règles communes, la multiplication d'interactions et de connexions sociales afin de développer des pratiques collaboratives pour accroître la performance dont les gains seront équitablement répartis entre les différents membres engagés dans la co-construction. Dans cette optique, les entreprises doivent favoriser l'émergence de l'intelligence collective en développant notamment un management qui repose sur l'autonomie, le partage du pouvoir... Ici, la fonction ressources humaines mobilise les talents en facilitant le partage des informations, en les impliquant davantage dans le processus de décision, et surtout en encourageant la prise de parole et l'audace. Le déploiement d'outils permet de favoriser les échanges tout en cassant les silos.

L'intelligence collective est identifiée comme un levier essentiel pour transformer durablement les organisations et fonder une performance durable. Mobiliser l'intelligence collective apparaît indispensable dans un contexte en mutation. Les organisations s'interrogent sur les conditions spécifiques et les pratiques à développer pour y parvenir. Ce sont les synergies entre trois éléments (les données, les équipements et les experts) qui rendent possible l'émergence d'une intelligence collective. Pour y parvenir, les organisations ressentent le besoin d'une expertise sur les meilleures manières de mobiliser l'intelligence collective.

Pour aider les organisations désireuses de développer des pratiques collaboratives et mobiliser l'intelligence collective, la revue *Question(s) de management* a interrogé des experts, praticiens et chercheurs sur les « **Bonnes pratiques et/ou erreurs à éviter pour développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective** ».

57 experts, enseignants-chercheurs, experts et consultants, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables transformation de sept pays, ont accepté de répondre à la question posée et de croiser leurs regards.

Merci à Mohamed BACHIRI, Lisa BARRAU, Hélène BEAUGRAND, Amina BENRAISS, Bouchra BENRAISS, Charles-Henri BESSEYRE des HORTS, Laurent BIBARD, Mireille BLAESS, Laurent BOURGEON, Patrick BOUVARD, Colette CAUMONT, Bernard CHAMBON, Adil CHERKAOUI, Françoise De BRY, Cécile DEJOUX, Marc DELUZET, Laurent DEPOND, Anne De MORAIS, Aude De POUILLY, Elena De PREVILLE, Charlotte Du PAYRAT, Raphaël DOUTREBENTE, François-Xavier DUPERRET, Michelle DUPORT, Corinne FORASACCO, Christelle GERARDOT, Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Delphine GUYARD-MEYER, Antoine HENRY, Laurence HIRBEC, Lucie HOULE, Annabelle HULIN, Bruno JARROSSON, Hubert LANDIER, Jean-Pierre LE CAM, Florian MANTIONE, Armand MENNECHET, Benoît MONTET, Sofiane MOUSSACEB, Hadj NEKKA, Jean François NGOK EVINA, Davy-Maurice OUADJA, Mathieu PETIT, Philippe PIERRE, Vincent PINLOCHE, Patrick PLEIN, Stéphane RENAUD, Antoine ROBISCHUNG, Véronique ROUX, Yann SCAVENNEC, Marie-José SCOTTO, Dieudonné TIETSE, Oumar TRAORE, Odile UZAN, Catherine VOYNNET FOURBOUL, Marilyn WILLIAMS et Riadh ZGHAL dont les contributions ouvrent d'intéressantes perspectives de réflexion.

Selon Mohamed BACHIRI, le développement des pratiques collaboratives est devenu un enjeu important non seulement en termes de management des ressources humaines mais surtout en termes de pilotage de la performance globale des entreprises. D'après Hélène BEAUGRAND, si les pratiques collaboratives sont nécessaires au développement de l'intelligence collective, elles ne sont pourtant pas suffisantes. Pour Amina BENRAISS et Bouchra BENRAISS le partage des compétences et leur mutualisation au service d'un groupe sont les conditions de la réussite de l'intelligence collective. Charles-Henri BESSEYRE des HORTS souligne la nécessité pour les organisations de savoir se réinventer en mettant en œuvre une véritable coopération fondée sur la confiance et l'harmonie entre les différents acteurs car ce n'est plus la juxtaposition des talents individuels qui fera le succès de l'entreprise mais plutôt la qualité des interactions entre ses membres. Laurent BIBARD rappelle l'importance du partage du pouvoir pour que l'intelligence collective soit efficace. Mireille BLAESS présente les déterminants individuels et organisationnels de l'intelligence collective. Laurent BOURGEON insiste sur le rôle critique de la gestion de l'attention. Patrick BOUVARD souligne l'importance de changement de mentalité. Colette CAUMONT présente le dispositif « Smart Collab » proposé par l'Engineering d'Airbus. Pour Bernard CHAMBON, de trop nombreuses bonnes idées restent lettres mortes faute de cohérence dans les systèmes de management. Adil CHERKAOUI souligne que l'approche collaborative apporte des réponses responsables et concrètes aux entreprises, par la mise en commun des moyens, par le partage de service, de temps, de compétences et de ressources. Françoise De BRY rappelle l'importance de la diversité des groupes pour stimuler l'intelligence collective. Après avoir étudié de nombreuses pratiques d'intelligence collective dans plus de 28 entreprises, Cécile DEJOUX dégage cinq règles de fonctionnement qui s'appliquent dans tous les cas quels que soient le secteur d'activité, la nature du groupe, le type de projets. Pour Marc DELUZET, l'intelligence collective suppose de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes. Anne De MORAIS présente « Hack a design » d'Air Business Academy. Laurent DEPOND rappelle l'importance de l'intelligence adaptative.

Elena De PREVILLE évoque les domaines d'investigation de l'intelligence collective. Pour Charlotte Du PAYRAT, plus que d'outils, plus que d'horizontalité à tout prix, le dirigeant, les RH et les managers ont besoin d'une démarche méthodologique. Raphaël DOUTREBENTE insiste sur l'importance des objectifs clarifiés et des enjeux partagés qui doivent permettre d'emmener chaque acteur dans la direction recherchée. François-Xavier DUPERRET propose comment améliorer l'intelligence collective grâce à une distribution efficace des rôles et responsabilités au sein du groupe. Michelle DUPORT cherche à comprendre comment en est-on arrivé à ce degré de perte d'un savoir naturel. Corinne FORASACCO présente « *L'Appreciative Inquiry* » afin de réconcilier nos intelligences individuelles et collectives. Christelle GERARDOT souligne que l'intégrité et le savoir-faire sont les carburants de l'intelligence collective. D'après Olfa GRESELLE-ZAÏBET, l'intelligence collective est un art agile permettant de créer de nouveaux cadres managériaux. Delphine GUYARD MEYER insiste sur les précautions et les règles du jeu à partager pour une réussite des pratiques collaboratives. Pour Antoine HENRY, les organisations sont des lieux d'expression et de construction de l'intelligence collective. Laurence HIRBEC souligne que les approches transformationnelles qui donnent une place centrale aux modes participatifs insufflent dans les organisations un état d'esprit propice à un meilleur engagement des collaborateurs, facteur majeur d'innovation. Lucie HOULE s'interroge sur le rôle de l'équipe de direction dans les pratiques collabora-

tives. Annabelle HULIN incite à de nouvelles recherches en sciences de gestion sur l'inclusion au service de l'intelligence collective. Bruno JARROSSON dénonce les trois virus mortels pour l'intelligence collective. Hubert LANDIER s'interroge sur la compatibilité entre l'intelligence collective et l'entreprise agile.

Jean-Pierre LE CAM milite en faveur d'un accompagnement managérial global et cohérent dans le développement des pratiques collaboratives et de l'intelligence collective. Florian MANTIONE rappelle que l'intelligence collective exige que chacun fasse abstraction de sa propre intelligence, s'efface au profit des autres, écoute, encourage, accompagne... D'où la complexe mise en œuvre. Armand MENNECHET propose quelques phares et balises pour éviter le récif de la collaboration improductive. Sofiane MOUSSACEB revient sur l'importance des relations horizontales et du soutien managérial pour stimuler l'intelligence collective. Pour Benoît MONTET, le développement de pratiques collaboratives et de l'intelligence collective, passe en premier lieu par un constat de l'existant et des liens tissés dans l'organisation. Hadj NEKKA s'interroge sur la centralité de l'intelligence collective en sciences de gestion. Pour Jean François NGOK EVINA, la capacité d'un groupe social à valoriser son capital humain devient ainsi une marque d'intelligence collective. Davy-Maurice OUADJA s'interroge sur l'usage des intelligences collectives et des pratiques collaboratives dans le management de la transformation. Mathieu PETIT lie pérennité et intelligence collective. Philippe PIERRE, décortique le devoir d'intelligence collective. Selon Vincent PINLOCHE, parler d'intelligence collective et/ou de pratiques collaboratives est du ressort d'une démarche volontaire. Pour Patrick PLEIN, l'intelligence collective ne se décrète pas et suppose des comportements spécifiques, en particulier la nécessité de partager l'information, d'avoir des relations et des interactions de grande qualité, et d'œuvrer dans un cadre qui permet ces interactions. Stéphane RENAUD souligne également que les RH et l'intelligence collective sont un vecteur de succès organisationnel au Canada. Antoine ROBISCHUNG et Lisa BARRAU présentent les défis de la diversité au service de l'intelligence collective à travers le programme Insights Discovery® du Groupe CPM France. Véronique ROUX présente les expériences spontanées d'intelligence collective et artistique au bénéfice de la qualité de vie dans un Centre de Lutte contre le Cancer. Yann SCAVENNEC rappelle l'importance du collectif et de l'unité d'un ensemble. Marie-José SCOTTO nous donne des conseils pour développer l'intelligence collective. Dieudonné TIETSE étudie l'utilisation de l'intelligence collective au sein des organisations africaines. Oumar TRAORE souligne l'importance de la culture d'apprenance. Selon Odile UZAN, sans un management de la controverse par l'intelligence collective, l'entreprise « *will perish anyways* ». Catherine VOYNNET FOURBOUL présente la dimension spirituelle de l'intelligence collective. Marilyn WILLIAMS souligne que, pour que l'intelligence collaborative éclore, une évolution dans les modes de management et une nouvelle gouvernance sont essentiels. Riadh ZGHAL présente un plaidoyer pour les pratiques collaboratives et la mobilisation des savoirs dans et hors de l'entreprise.

## Fédérer les équipes pour un meilleur management de la performance

**Mohamed BACHIRI, Président de la commission solutions sectorielles – CGEM, patronat marocain. Vice-Président de la fédération automobile Maroc. DG d'entreprise industrielle**

Le développement des pratiques collaboratives est devenu un enjeu important non seulement en termes de management des ressources humaines mais surtout en termes de pilotage de la performance globale des entreprises. Parmi ses bénéfiques, on peut citer : – Le renforcement des synergies au sein de l'entreprise ainsi que le travail transversal ; – Tirer le meilleur profit du potentiel de toutes les équipes ; – La libéralisation des énergies en interne ainsi que le développement de la capacité à la prise d'initiative et à la prise de décision ; – La rétention des effectifs à potentiel et le management de leur évolution de carrière. – L'accélération rampante de la digitalisation des processus et l'automatisation des outils et moyens de production, nous oblige à refondre nos modes d'organisation et de communication pour une meilleure performance globale de l'entreprises et de ses salariés. L'enjeu de développement des compétences liées à ces nouveaux modes de management organisationnels orientés business couplé au management des aspects culturels reste un point de progrès important pour nos systèmes d'éducation et d'enseignement académiques et professionnels. Pour les entreprises au sud de la méditerranée, l'intelligence collective doit être considérée comme une opportunité afin d'accélérer les transformations nécessaires pour mieux se préparer à affronter les enjeux liés à la libéralisation des marchés mais aussi aux enjeux liés à la mondialisation et la globalisation. L'une des principales conditions de réussite de cette conduite de changement réside dans la forte implication du management de l'entreprise en commençant par la direction générale et en se terminant au plus bas de l'échelle hiérarchique. Le manager a un rôle moteur à jouer auprès de ses équipes afin de créer les conditions pour une vraie implémentation des pratiques collaboratives. La fonction RH a un rôle important dans la préparation des équipes à cette nouvelle dynamique ainsi que dans les aspects liés à la communication. Dans les entreprises au Maroc, des expériences réussies ont démontré leurs résultats au sein de grands groupes (à capitaux marocains ou filiales de multinationales). Des progrès restent à faire au sein de la PME/PMI. Cela passe par la sensibilisation et la communication, mais aussi par l'implication des différents acteurs représentatifs.

## Des individus à l'intelligence collective

**Hélène BEAUGRAND, Directrice, Tchancà**

Si les pratiques collaboratives sont nécessaires au développement de l'intelligence collective, elles ne sont pourtant pas suffisantes : s'intéresser à la place de l'individu dans le collectif est tout aussi indispensable. Pour donner le meilleur, chacun a besoin de se sentir appartenir à un collectif qui utilise et développe ses ressources personnelles, expériences, compétences, en les valorisant, tout en disposant du niveau d'autonomie lui permettant d'exprimer son potentiel créatif. Ainsi, pour accompagner un groupe qui souhaite développer son intelligence collective, il est profitable d'accorder à chaque individu un temps court d'introspection guidée, pendant lequel il explore ses aspirations, identifie en quoi le collectif peut le nourrir et, en retour, ce qu'il peut lui-même lui apporter. Ce temps lui permet aussi de repérer les conditions dans lesquelles il parvient à exploiter tous ses talents, et de les confronter à ce qu'il vit en réalité dans son équipe. Le travail collectif peut alors démarrer. En s'appuyant sur la mise en œuvre d'ateliers collaboratifs et sur la phase de réflexion personnelle, on peut aider l'équipe à faire émerger des solutions pour améliorer ses modes de fonctionnement, mettre en place les conditions permettant à chacun de trouver une réponse à ses aspirations et de donner le meilleur.

## *Seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin !*

**Amina BENRAISS, Enseignant-chercheur, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc**

**Bouchra BENRAISS Enseignant-chercheur, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc**

Une des conditions de la réussite de l'intelligence collective dans le but de développer les pratiques collaboratives réside dans le partage des compétences et leur mutualisation au service d'un groupe. Pour cela, trois conditions préalables nous semblent nécessaires : 1) Changement : les personnes doivent être sensibilisées au besoin de changer et désireuses de mettre à contribution leurs idées au service d'un intérêt ou d'un objectif commun pour créer une nouvelle pratique qui sera co-conçue répondant ainsi au besoin de changement. Dans ce sens, il s'avère que toutes les organisations ont besoin d'intelligence collective sauf, peut-être, celles qui sont réticentes à changer ! 2) Confiance : pour que l'intelligence collective puisse aboutir à des idées constructives permettant au groupe d'aller de l'avant, un partage préalable de la confiance est requis. En effet, pour œuvrer ensemble, il faudrait faire confiance au groupe et cultiver une attitude empathique basée sur l'échange et l'esprit collaboratif. 3) Maturité : le groupe doit au préalable être mature. L'une des conditions de maturité d'un groupe est sa capacité à créer des liens dans le but de coopérer. Cela suppose que chacun s'approprie l'objectif et/ou l'intérêt commun en mettant de côté ses objectifs individuels.

## *Une véritable coopération fondée sur la confiance et l'harmonie*

**Charles-Henri BESSEYRE des HORTS, Professeur Émérite HEC Paris et Président de l'AGRH**

Au moment où les espoirs, mis par beaucoup dans le modèle de l'entreprise libérée, commencent sérieusement à être déçus tant les exemples de réussites sont souvent toujours les mêmes et cantonnés à l'univers de la PME. Pire : certaines entreprises emblématiques comme Poulton sont même revenues à un modèle d'entreprise beaucoup plus traditionnel. Même si l'on peut penser que le modèle de l'entreprise libérée porte en lui les gènes de sa propre disparition, faut-il pour autant rejeter certaines de ses idées fondatrices comme la confiance, l'écoute, l'autonomie, l'« accountability » (mal traduit par responsabilisation) ? Bien sûr que non ! Il s'agit d'une exigence de plus en plus forte des collaborateurs/trices, notamment de ceux et celles issu(e)s des générations les plus jeunes, qui veulent être écouté(e)s et reconnu(e)s. C'est ici que le concept d'intelligence collective prend tout son sens en partant du postulat que l'entreprise de demain, à l'heure de la révolution digitale et de la transition écologique, doit savoir se réinventer en mettant en œuvre une véritable coopération fondée sur la confiance et l'harmonie entre les différents acteurs. Comme le défend avec conviction un ouvrage à paraître, ce n'est plus la juxtaposition des talents individuels qui fera le succès de l'entreprise mais plutôt la qualité des interactions entre ses membres. Cette réflexion sur l'entreprise est également une réflexion sur la société qui devient déterminante au moment où la transition écologique cède progressivement la place à l'urgence écologique : comment, en effet, pourra-t-on surmonter les immenses défis qui nous attendent si nous ne sommes pas capables de développer à l'échelon de la Société une forme d'intelligence collective ? Cette vision n'est pas sans rappeler celle proposée dans un livre récent où l'auteur y démontre brillamment la nouvelle puissance du collectif en se fondant sur le principe de la sagesse des foules.

## **Pour que l'intelligence soit collective et collaborative, encore faut-il, outre le fait d'éviter les jeux de pouvoir malsains, savoir ne plus voir midi qu'à sa porte !**

**Laurent BIBARD, Professeur ESSEC Business School**

Pour que l'intelligence soit collective ou collaborative, encore faut-il qu'elle soit partagée. Or, hormis les monopoles d'information qui donnent du pouvoir, et que beaucoup convoitent, nombre d'autres vices affectent le partage de l'intelligence et sa communication efficace et démultipliée. Par exemple, la présupposition que les « autres » ne comprennent pas ou ne sont pas capables de comprendre un enjeu technologique. Il en est ainsi des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle. L'on pense le plus souvent que les humains – trop humains ! – ne sont pas capables de comprendre par exemple qu'un avion est plus sûr sans pilote humain qu'avec des pilotes humains. L'on projette donc de faire voler des avions sans pilotes, mais sans le dire aux passagers de manière à ne pas susciter leur inquiétude. A noter que savoir ce qu'est le bonheur de l'autre à sa place est le propre de toute tyrannie. L'autre frein majeur au caractère collectif et collaboratif de l'intelligence est le manque de communication ajustée et effective. La vie quotidienne des organisations sépare les acteurs, on ne le sait que trop peu. Chacune et chacun est au quotidien amené(e) à faire son travail en se repliant inconsciemment sur ses objectifs à court terme. L'on se rend alors très rarement compte que l'on a tendance à s'isoler progressivement dans des « évidences » dont l'on présuppose inconsciemment qu'elles sont partagées par les « autres » – ce qui n'est la plupart du temps pas le cas. Prendre conscience de tout ce que l'on suppose d'évidences au fur et à mesure que le temps passe, est non seulement un atout majeur du partage effectif et ajusté de toute intelligence, mais une condition sine qua non de celle-ci.

## **Recette de rentrée : intelligence collective**

**Mireille BLAESS – VP Human Capital –VCLS**

À partir d'observations dans des milieux de travail différents, des cultures d'entreprises et internationales variées, de métiers différents et de contextes tant de croissance que de difficultés, la question posée amène à se demander quelle est la recette d'une intelligence collective quand il s'agit de constituer des équipes en entreprise. Comme la mayonnaise nécessite une température équivalente des ingrédients, les ingrédients qui, après réflexion, semblent nécessaires pour fabriquer une intelligence collective, sont : Disposer d'une intelligence individuelle des parties prenantes. Pas d'intelligence collective sans un préalable individuel. Disposer de conditions de travail adaptées favorisant la confiance et le travail en commun sachant qu'il n'y a pas de lieu idéal mais qu'il faut accepter ceux qui conviennent à la population concernée : bureaux ouverts, lieux de détente, lieux et moments de convivialité, mais aussi structuration de la communication pour favoriser l'efficacité. Tenir compte des métiers concernés et de la manière de les faire fonctionner ensemble s'il y a des gaps culturels. Mettre en œuvre du management de projet là où cela est possible en limitant le lean management. Être ferme sur les soft skills à l'arrivée dans l'organisation pour les caler à la culture attendue de l'entreprise et permettre un fonctionnement collectif. Savoir cependant intégrer des zèbres pour apporter de la différence. Assurer la diversité culturelle de l'organisation. Une fois ces éléments réunis, la mayonnaise peut être mise en œuvre, avec de bonnes chances de prendre.

## *Le rôle critique de la gestion de l'attention*

**Laurent BOURGEON, Professeur Enseignant Associé, Département Management, ESSEC Business School**

Les individus occupent une place centrale dans ces dynamiques et les apports de la psychologie cognitive nous éclaire sur les freins. Les limites psychologiques des individus qui les empêchent de porter leur attention sur des problèmes non-routiniers et la force d'inertie qu'ils manifestent dans la vie organisationnelle remettent bien souvent en cause leur capacité à s'impliquer dans des dynamiques d'apprentissage collectif. De plus, les individus ont une capacité limitée à appréhender la complexité. Dans des situations complexes, ils créent des schémas, comme autant de mécanismes de défense, pour traiter la complexité à laquelle ils sont confrontés. Cette tendance limite leur perception des problèmes susceptibles d'émailler la vie organisationnelle et dont la détection constitue la première phase de cycles d'apprentissage. Au niveau du groupe, les problèmes d'inertie et de conformisme viennent s'ajouter aux limites individuelles. Par exemple, un groupe de scientifiques, de disciplines différentes, travaillant ensemble quotidiennement acquiert, en l'espace de trois ans, une approche homogène des problèmes. De plus, les groupes tendent à minimiser les conflits internes et à se focaliser sur les problèmes qui maximisent le consensus. L'excès de cohésion du groupe altère son sens critique et crée l'illusion d'un consensus autour des décisions que celui-ci est amené à prendre. Cet « excès » de cohésion peut être généré, voire recherché dans certains cas, au travers du syndrome du « clonage commode » ; syndrome selon lequel le manager va tendre à s'entourer de collaborateurs ayant reçu la même formation que lui, ayant la même manière de raisonner et d'aborder les problèmes, avec lesquels il a déjà travaillé et se sent des affinités.

## *Il faut donner pour recevoir... mais qui commence ?*

**Patrick BOUVARD, Rédacteur en Chef de RH info, le média RH d'ADP France**

L'esprit de compétition s'est transporté à l'intérieur des entreprises. Connaissant le lien ressenti entre « savoir » et « pouvoir », comment amener des professionnels qui se situent mutuellement comme des concurrents à collaborer ? La connaissance est intimement liée à l'humain, à ses modes de représentations, à ses désirs et à ses tabous. Certes, « il faut donner pour recevoir »... mais qui commence ? La réponse exige un changement de mentalité, passant de la notion de « connaissances partagées » à celle « d'intelligence collective ». C'est l'interaction entre les individus qui stimule leur intelligence : le management des connaissances n'existe que là où les pratiques collaboratives permettent cette fécondation mutuelle. La capitalisation des connaissances n'est pas un réservoir commun des savoirs, c'est une ouverture de l'intelligence, un développement de la créativité individuelle... au service du collectif. Dès lors, la question du rapport entre savoir et pouvoir ne se pose plus de la même manière : pourquoi aurions-nous la crainte de perdre notre pouvoir en partageant nos connaissances, si notre intelligence s'en trouve fécondée ? Tout le monde peut tout savoir, ce n'est pas ça qui rendra tout le monde intelligent. C'est la manière d'exploiter une connaissance, de l'interpréter, d'en extraire tous les potentiels, de relier de multiples informations, contextes et environnements qui est stratégique, et non la seule possession de données acquises. Là est le sens de la « collaboration ».

## **La Collaboration : entre valeur, devoir... et envie**

**Colette CAUMONT, Architecte Lab collaboratif AIRBUS**

En 2016, l'Engineering d'Airbus a décidé de créer le « Smart Collab » avec l'intention d'internaliser les compétences de facilitation collaborative exercées jusque-là par des prestataires externes. On avait auparavant beaucoup parlé « d'évangélisation » pour disséminer la collaboration et érigé le devoir du collaboratif en valeur morale de l'entreprise. Cette approche a le mérite d'éveiller l'intérêt autour du sujet mais ne peut suffire à elle seule et pose plus de questions qu'elle n'apporte de solutions. La valeur de la collaboration est avant tout celle de son résultat. Elle ne peut être effective sans objectif commun et clairement partagé. Chaque contributeur doit prendre conscience que son savoir personnel n'est utile à sa réalisation que s'il est combiné avec le savoir des autres. C'est par le sentiment de ses propres limites et le besoin des autres que s'instaure avant tout la collaboration. La reconnaissance des compétences pour combler un manque et l'art de combiner une compétence à une autre sont deux éléments clés pour assurer sa réussite, d'où l'idée de développer la facilitation collaborative. La valeur morale de la collaboration quant à elle ne doit plus être présentée comme un devoir mais plutôt comme un facteur d'épanouissement pour tous les contributeurs qui s'enrichiront du partage de leurs connaissances et qui auront plaisir et fierté à réussir ensemble.

## **La cohérence est la qualité managériale la moins partagée !**

**Bernard CHAMBON, Ancien président de Rhodia-Chimie, président de Bconsultant**

Beaucoup de bonnes idées pour favoriser les pratiques collaboratives restent lettres mortes faute de cohérence dans les systèmes de management, il ne sert à rien en effet de tenir un discours sur les valeurs collaboratives si la pratique managériale encourage dans les faits les comportements individualistes. Il faut donc s'interroger sur l'adéquation de deux leviers clés pour passer du discours à la réalité : – Le système de rémunération variable contient-il des éléments de performance d'équipe et des critères comportementaux sanctionnant positivement une attitude collaborative au travail fusse au détriment de la performance individuelle ; – La gestion des carrières exemplifie-t-elle réellement dans la promotion ceux qui donne la préférence au collectif par rapport au « brillant sujet » qui cultive le résultat individuel. On pourrait à cet égard se poser quelques questions sur le système éducatif français tant friand du « concours » qui ne peut que développer des attitudes individualistes aux antipodes de l'intelligence collective.

## **L'intérêt des démarches collaboratives pour les entreprises en matière de leurs engagements RSE**

**Adil CHERKAoui, professeur à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales – Ain Chock, Université Hassan II de Casablanca, Maroc**

La responsabilité sociétale des entreprises, correspond à l'intégration par les entreprises des enjeux sociétaux et environnementaux dans leurs activités et dans leurs relations avec leurs parties prenantes. C'est-à-dire que les entreprises adoptent de manière volontaire des pratiques qui respectent le principe du développement durable et qui leur permettent d'être viables et performantes du point de vue économique, d'être socialement responsable et de préserver l'environnement. Elles reposent sur des mêmes principes d'éthique, de respect de l'humain, de reconnaissance des parties prenantes. Elles sont toutes les deux sources d'innovations sociales, de création de nouvelles formes d'organisations du travail et à ce titre, elles apportent des réponses complémentaires aux enjeux des entreprises. L'approche collaborative apporte des réponses responsables et concrètes aux entreprises, par la mise en commun des moyens, par le partage de service, de temps, de compétences et de ressources. En matière d'optimisation économique, l'entreprise trouverait dans l'économie



collaborative un moyen de réduire ses coûts. A titre d'exemple : la mutualisation de l'outil de production améliore la productivité et augmente la rentabilité commerciale des entreprises. Sur le plan social, le développement des projets collectifs permet à l'entreprise de renforcer l'engagement individuel et collectif de ses salariés, notamment par la fédération des collaborateurs autour des objectifs et projets de l'entreprise et par la consolidation de sa culture organisationnelle et managériale. De même pour les aspects environnementaux avec des actions comme le covoiturage ou la mutualisation des transports, qui permettent de réduire l'empreinte environnementale des entreprises engageant des pratiques collaboratives. Naturellement, ces questions ne sont pas l'apanage des seules grandes entreprises. Les PME s'y retrouvent également. Le modèle collaboratif est plus adapté aux spécificités managériales des PME. Les dirigeants développeraient leurs affaires à chaque opportunité de regroupement avec leurs pairs, entre autres pour faire face à un temps de crise ou encore pour dépasser des contraintes conjoncturelles émanant de leurs secteurs d'activités.

## **Plus de diversité dans un groupe = un groupe plus intelligent !**

**Françoise De BRY, Vice-présidente de l'Académie de l'Ethique, vice-présidente de l'IAS**

Si de nombreux facteurs interviennent pour déterminer le niveau de l'Intelligence Collective (IC), l'un d'eux doit être privilégié : la diversité. Pour faire simple, nous considérerons que l'IC, dans une entreprise, peut se définir comme la capacité d'un groupe de salariés à faire converger connaissance et intelligence vers un but commun. Par analogie avec le fonctionnement du cerveau humain, plus les synapses (fluidité des interférences entre ses membres) seront nombreux, plus importante sera la valeur de l'IC qui en résultera. *In fine*, la somme des contributions individuelles est plus importante que la somme des individus. « Toute la connaissance est dans les connexions » écrivait un groupe de chercheurs du MIT. Selon de nombreuses études, pour être intelligent, le groupe doit faire preuve de diversité sous tous ses aspects (origine géographique, origine socio-culturelle ou religieuse, âge, sexe, orientation sexuelle ...). Ainsi, Émile Servan-Schreiber, psychologue, ingénieur en IA, écrit que « le QI d'un groupe est corrélé à sa proportion de femmes », tout en précisant qu'il faut conserver un minimum d'hommes. Ce résultat s'expliquerait par le fait que les femmes facilitent l'échange des idées parce qu'elles sont plus aptes à écouter les autres. Cette prédisposition n'est pas innée, mais liée évidemment à leur éducation. Des chercheurs du MIT ont réalisé en 2014 une autre étude concernant la place de la diversité ethnique dans le niveau de l'IC. L'expérience porte sur le comportement de traders sur des marchés fictifs, le premier groupe de traders est homogène, le second est divers (différences ethniques). Résultat à la clôture du marché : les résultats du groupe ethniquement divers étaient meilleurs que ceux du groupe homogène. L'explication des chercheurs n'est certes pas politiquement correcte. Dans le groupe homogène, les membres ont eu tendance à se faire confiance tandis que dans le groupe mixte, s'est établie une méfiance instinctive parce qu'ils ne sont pas « comme nous ». Conclusion des auteurs : « la diversité ethnique favorise l'indépendance d'esprit ..., et par conséquent l'IC ». Une conclusion plus générale s'impose concernant l'IC : « il ne sert à rien d'être nombreux si tout le monde pense pareil ».

## Comment créer de l'Intelligence collective ?

**Cécile DEJOUX, Professeur des universités au Cnam et affiliée à l'ESCP Europe, Directrice du Learning Lab Human Change**

Créer de l'intelligence collective est devenu une nécessité face, d'une part, à la complexité des situations que les organisations doivent affronter et d'autre part, au besoin d'innovation engendré par la civilisation du numérique et de l'intelligence artificielle. Après avoir étudié de nombreuses pratiques d'intelligence collective dans plus de 28 entreprises, nous avons dégagé cinq règles de fonctionnement qui s'appliquent dans tous les cas quel que soit le secteur d'activité, la nature du groupe, le type de projets. Ces 5 règles doivent être discutées et co-construites avec tous les membres d'un collectif qui cherche à créer de l'intelligence collective, c'est-à-dire une solution nouvelle à un nouveau problème ou une nouvelle situation. Modèle des 5 R pour créer de l'intelligence collective : Les rôles. Donner à chacun, un rôle dans l'équipe afin de générer, individuellement, un sentiment d'utilité. Les rites. Créer un jeu de routines comme par exemple, célébrer les victoires. Le respect. Co-construire des règles qui permettront à chacun de respecter l'autre comme par exemple faire des réunions de 30 minutes sans regarder ses mails. La reconnaissance. Faire en sorte que les individus soient reconnus personnellement dans leur apport au collectif. Les règles. Co-construire des règles de fonctionnement du groupe. Ce modèle a l'avantage de s'appliquer à des équipes transdisciplinaires, dans des modes de travail en présentiel ou à distance et se différencie des pratiques collectives qui ne peuvent être assimilées automatiquement à de la création d'intelligence collective.

## L'intelligence collective relève de l'intérêt général

**Marc DELUZET, Délégué général Observatoire Social International OSI**

L'intelligence collective part de l'idée que, dans une communauté donnée – une entreprise par exemple, un de ses départements ou une équipe de travail – chaque membre de la communauté possède une partie de la meilleure réponse pour résoudre une difficulté ou un problème posé. Elle sous-entend donc que dans les pratiques souhaitables, la solution ne préexiste pas et se construit progressivement par échanges libres entre les acteurs, dont l'accord préalable réside essentiellement dans la compréhension de la difficulté qu'il s'agit de résoudre. Il est alors plus juste de considérer que les pratiques à développer sont davantage coopératives, entre pairs ou entre égaux, que collaboratives, dont l'étymologie sous-entend la participation à l'ajustement d'une solution déjà définie dans ces grandes lignes. Une véritable intelligence collective se construit durablement par des méthodes coopératives. Par ailleurs, l'intelligence collective suppose de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes impactées par la solution recherchée : non seulement les clients et les usagers de la chaîne de valeur pour lesquelles une solution est élaborée, mais aussi son écosystème, les riverains, jusqu'aux non-utilisateurs. La trottinette électrique qui effraie les piétons ne relève probablement pas d'une solution d'intelligence collective, qui emporte toujours l'idée de bien commun au sens large.

## **Intelligence Collective : activons d'abord individuellement notre Intelligence Adaptative !**

**Laurent DEPOND, Director Adaptive Vision Explorer**

La science a désormais démontré que l'intelligence collective ne dépend pas du QI des individus qui composent le groupe et que la diversité des profils peut significativement améliorer sa production. La création d'un climat de confiance, de « bienveillance » dans les échanges, fait aussi partie du protocole standard. En revanche, la stimulation des capacités cognitives des participants, préalable essentiel au succès d'une démarche d'émergence d'intelligence collective pour résoudre des problèmes, produire des idées nouvelles et créer les conditions d'une analyse « rationnelle » de celles-ci, est rarement abordée. Ce que les neurosciences nous apprennent, c'est que le Mode Mental « Adaptatif », celui qui s'affranchit de nos automatismes de pensée et biais, doit être aux commandes du cerveau des participants pour qu'une démarche d'Intelligence Collective soit réellement impactante. Mode mental des apprentissages et de la créativité, de l'intelligence réelle et autonome, il est gourmand en énergie cérébrale quand il est peu entraîné et n'est pas toujours spontanément mobilisé. L'Approche Neuro-cognitive et Comportementale (ANC) a raffiné les techniques utilisées naturellement par les humains pour l'activer ; grâce à la Gestion des Modes Mentaux, chaque individu trouve sa méthode de bascule vers ce mode de connexion fructueuse avec les membres du groupe pour innover et résoudre des problèmes. Un réflexe : activer notre intelligence adaptative avant de commencer à interagir !

## **Veiller à l'individu pour mobiliser l'intelligence collective**

**Anne De MORAIS, Facilitator and Training Consultant, AirBusiness Academy**

Au sein d'AirBusiness Academy, notre mission est de développer les compétences et savoir-faire des collaborateurs d'Airbus et de son écosystème, afin d'accompagner la transformation de l'organisation et des modes de fonctionnement. Les pratiques collaboratives sont un des piliers de cette transformation, et en tant que « role model », nous avons lancé au sein de notre filiale une initiative favorisant la coopération entre les différents départements, appelée « Hack a design ». Une rétrospective après 4 mois de fonctionnement a permis d'identifier les facteurs clés de succès : – utiliser le collaboratif pour traiter des sujets pour lesquels les participants ont une motivation personnelle qu'ils mettent au service de l'entreprise ; – assurer un lien avec l'ensemble des participants tout au long de l'initiative afin que chacun se sente en permanence inclus, même en cas d'absence (communication de l'avancement, compte-rendu, meetings informels) ; – bénéficier du support du management ; – « sacraliser » un moment pour la coopération, voire, en faire un rituel récurrent ; – permettre les échanges informels et le partage, au-delà de la production des livrables attendus ; – effectuer régulièrement une rétrospective pour aligner les participants et les objectifs.

## *L'Intelligence collective dans les organisations : un défi*

**Elena De PREVILLE, consultante-formatrice, Chercheur associée à la Chaire ESSEC du changement**

L'intelligence collective dont le monde animal nous donne de beaux exemples, est depuis déjà un certain temps une source d'inspiration pour les chercheurs dans leurs modélisations de ce type d'intelligence, connue sous le nom de l'intelligence en essaim (swarm intelligence). La complexité du monde moderne et notamment celle des organisations, ne peut pas être appréhendée par l'individu seul, ce qui accentue la nécessité vitale du recours à l'intelligence collective. On la considère de plus en plus en tant qu'un levier indispensable pour l'amélioration de la performance non seulement économique, mais globale. La mise en œuvre et l'amorçage du processus de l'intelligence collective nécessite l'instauration d'un certain nombre de règles propices ou nécessaires à son émergence et d'un changement de posture des dirigeants et des managers de divers niveaux. Les domaines d'investigation de l'intelligence collective sont vastes et les réponses aux questions qui se posent aux chercheurs et aux praticiens qui y œuvrent sont encore loin d'être toutes trouvées. Mais, comme le stipule un proverbe africain : seul on va plus vite, ensemble on va plus loin – l'intelligence collective nous conduira certainement à découvrir de nouvelles pistes qui nous rendront plus créatifs, efficaces et heureux.

## *La nécessité d'avoir une démarche méthodologique*

**Charlotte Du PAYRAT, Consultante en Intelligence Collective**

L'enjeu aujourd'hui n'est pas tant dans trouver des outils (nombreux) permettant de favoriser l'intelligence collective (brainstorming, co-développement, etc.). Il s'agit de prendre une page blanche pour réinventer l'organisation de l'entreprise de sorte à ce qu'elle garantisse un cadre éthique sur lequel puisse fructifier la dynamique collective. Les entreprises performantes de demain sauront se projeter dans le long terme et tenir compte des logiques humaines tout aussi essentielles que les logiques financières. Elles se différencieront alors par un univers épanouissant. Seule une performance s'appuyant sur une dynamique collective est véritablement durable car facteur d'apprentissage, d'innovation et de résilience. La motivation des salariés devient essentielle, comme un moteur pour l'entreprise. L'engagement passe alors par l'écoute du vécu des salariés ou des parties prenantes et par la détection systémique des éventuels cercles vicieux ou vertueux. Il ne suffit pas d'octroyer davantage de liberté aux salariés pour entretenir une vraie dynamique collaborative. Plus que d'outils, plus que d'horizontalité à tout prix, le dirigeant, les RH et les managers ont alors besoin d'une démarche méthodologique. Celle-ci leur permettra d'accompagner cette transformation avec éthique et de manière ordonnée tout en respectant la culture d'entreprise et son avenir qui se dessine.

## Tous acteurs

**Raphaël DOUTREBENTE, Directeur Général Adjoint, EUROPORTE en France**

Le premier objectif est déjà de définir clairement les enjeux. Qui n'a pas assisté à un séminaire ou une réunion où les objectifs sont imprécis et les intervenants « brochant » au dernier moment sur le thème choisi. Ces objectifs clarifiés et les enjeux partagés doivent permettre d'emmener chaque acteur dans la direction recherchée. La mixité des participants est un gage certainement de réussite. Par exemple, un séminaire des fonctions Ressources Humaines mérite d'avoir des acteurs opérationnels ainsi que d'autres fonctions supports. Les participants doivent être impliqués et rentrer dans le personnage d'un acteur pour éviter toute passivité ou non-participation aux enjeux. Les thèmes doivent avoir été préparés par chacun des acteurs et encore plus par les dirigeants qui sont là pour emmener l'équipe dans le développement et/ou la transformation. Le mode d'expression doit être respectueux et en vérité. Des animateurs extérieurs sont bien souvent l'assurance d'avoir des experts en méthodologie afin d'aider chacun à opérer une réelle maïeutique collective afin de regarder vers l'avenir et transformer des échecs en tremplin vers la réussite. Comme le disait si justement Antoine de Saint Exupéry, « L'avenir tu n'as pas à le prévoir mais à le permettre ». Alors « Tous Acteurs ».

## Les « rôles délégués » ou comment améliorer l'intelligence collective grâce à une distribution efficace des rôles et responsabilités au sein du groupe

**François-Xavier DUPERRET, Directeur Associé, Talentee, Eurogroup Consulting**

Dans l'implémentation de modes de management plus collaboratifs, la mise en place des « rôles délégués » peut s'avérer très utile. Ces « rôles délégués » impliquent qu'à chaque réunion / atelier / groupe de travail, 4 rôles clés soient répartis (sur la base du volontariat) au sein du groupe, sachant que ce ne sont pas toujours les mêmes personnes qui sont censées jouer les mêmes rôles : Le facilitateur : il assure l'animation de la réunion, il n'est pas le porteur de tous les sujets évoqués mais il veille à ce que l'ordre du jour soit respecté, il passe la parole, fluidifie le travail collectif, régule les bavards et va chercher ceux qui s'expriment moins. Le gardien du temps : il rappelle le temps alloué à chaque sujet et alerte en cas de dépassement du temps pour faire arbitrer le groupe. Le pousse-décision : il veille à ce qu'un sujet soit traité jusqu'au bout, avec une prise de décision claire et partagée. Sa phrase préférée est : « attendez, qu'avons-nous décidé pour le sujet d'avant ? ». Il s'assurera également de rendre explicite ce qui relève de l'implicite et de ne pas se contenter d'un classique « On fait comme on a dit ». L'observateur : c'est sûrement le rôle le plus singulier pour des personnes déjà habituées à de l'animation collective. L'observateur fait un retour au groupe en fin de session sur ce qu'il a perçu de la dynamique de groupe (l'énergie, l'ambiance, l'équilibre des contributions, les moments clés de la réunion, la perception des difficultés, etc.). Il aide le groupe à prendre conscience des « processus parallèles » éventuels qui se jouent et de l'efficacité collective. Les rôles délégués permettent une implication de chacun dans la régulation du collectif et donc une plus grande puissance l'intelligence collective.

## À la recherche de l'intelligence collective perdue

**Michelle DUPORT, Ingénieur de Recherche, Université Paul-Valéry Montpellier 3 et VP de l'IAS**

L'éthologie décrit l'intelligence collective comme naturelle et inhérente à tous les groupes vivants et pourtant, aujourd'hui, les organisations sont obligées de réapprendre ce qui devrait être une évidence. Comme un réflexe ancestral que l'on aurait perdu et qui nécessiterait rééducation et appareillage pour y parvenir. Les premiers hommes sur terre ont certainement éprouvé cette intelligence collective pour se nourrir, se défendre, pour peindre ..., bref, pour toutes leurs activités. Ils n'ont point eu recours à des coachs ou des formations, pas plus qu'ils n'ont utilisé de théories pour y parvenir. La question est comment en est-on arrivé à ce degré de perte d'un savoir naturel et d'un comportement spontané ? La réponse se trouve certainement dans les limites des prêt-à-penser et prêt-à-agir, des modèles artificiels univoques et universels, à l'homogénéisation totalitaire que l'on s'est efforcé d'appliquer dans toutes les organisations et dans la société. Comment se réapproprier cette attitude et ce réflexe ? La réponse est dans l'altérité définie comme « les phénomènes qui se rapportent à l'existence et à la reconnaissance de l'Autre, identique et différent de soi » Geneviève Vinsonneau (1997). Laisser l'altérité, en tant que l'ensemble des phénomènes de reconnaissance de l'Autre, s'infiltrer progressivement dans la pratique et devenir, de ce fait, la question centrale de tout acte managérial. Envisager l'interaction avec autrui de manière constructive et efficace. Autrement dit retrouver les aptitudes à l'altérité, prendre conscience de la variété et de la complexité et accepter l'hétérogénéité de la pensée, des solutions, des pratiques, des comportements...

## « L'Appreciative Inquiry » ou comment réconcilier nos intelligences individuelles et collectives

**Corinne FORASACCO, Coach Fondatrice et Partner d'ALMA ALTER**

Les termes de « collaboratif » et la formule « intelligence collective » sont devenus un gage de modernité du management. L'observation de la réalité observée dans nombre d'organisations peut susciter quelques points de vigilance. La co-construction et les formes collaboratives sont certes désormais ancrées dans la gestion de projet, avec d'ailleurs déjà quelques réserves sur la dimension décisionnelle souvent moins bien partagée... En outre elles continuent à voisiner avec des fonctionnements de quotidien d'activité où, facilité par des structures remises en cause qu'à la marge, le fonctionnement vertical se perpétue. Nul doute que ces initiatives ont du mal à essaimer et pousser vers de nouvelles formes d'organisation. La raison en est que la caractéristique de ses initiatives s'avère, un peu paradoxalement, très « outillée ». De fait elles mettent insuffisamment le focus sur l'évolution des comportements, cela en particulier dans leurs dimensions personnelles et individuelles. La pérennité de ces approches s'avère alors improbable. Ce qui peut avoir été constitutif d'un intéressant apprentissage, est vite relégué aux archives de la mémoire de chacun face à l'urgence, aux difficultés voire tout simplement l'absence de désir de changer. La coopération n'est pas forcément naturelle même si différents auteurs parlent « d'intelligence collective originelle » pour évoquer la coordination ancestrale des animaux et en particulier des grands mammifères sociaux autour d'un objet ! Ancrer la réussite de ces modes collaboratifs semble cependant pouvoir passer efficacement par un travail embarquant aussi une dimension personnelle. Notre intelligence à la fois cognitive et émotionnelle doit trouver son espace et sa capacité d'expression dans le collectif pour être efficacement contributive. Comment répondre à cette exigence ? Il peut s'agir d'accompagner en parallèle plus individuellement les personnes. Mais il existe aussi des approches telles que celle de « l'appreciative inquiry » née au sein de la Case Western Reserve University de Cleveland dans les années 80 et portée par David Cooperrider (Cooperrider, D. L., Whitney, D., Stavros, J. M. (2008).

Appreciative Inquiry Handbook (2nd ed.). Brunswick, OH : Crown Custom Publishing, Inc.). En quelques mots cette approche outre son référentiel de psychologie positive qui apporte des solutions en capitalisant sur les atouts, capacités et réussites passées de l'organisation, mobilise aussi les ressorts personnels de chacun. A travers 4 à 5 grandes étapes de travail de la « découverte » à la « destinée » la démarche mobilise à la fois le savoir et l'imaginaire et l'accent est mis sur les forces et passions des personnes et de la communauté pour générer solution et changement.

## **Intégrité et savoir-faire, carburants du développement de l'intelligence collective ?**

**Christelle GERARDOT, Change Manager dans le secteur de l'assurance**

Certaines entreprises ont déjà dans leur ADN un mode de fonctionnement collaboratif en systématisant de longue date les groupes de travail et la prise de décision collégiale. Elles capitalisent ainsi naturellement un certain nombre de bonnes pratiques. En premier lieu, c'est surtout parce que le management est profondément convaincu de la puissance de l'intelligence collective que cette démarche peut trouver pleinement sa place. Cela suppose déjà un certain lâcher prise et l'ouverture à de nouvelles pratiques managériales. Autre retour d'expérience : mener avec sincérité la démarche et fixer les règles du jeu de façon transparente dès le départ en annonçant les critères de choix des propositions, en communiquant clairement et de façon argumentée sur celles qui sont mises de côté et en mettant en œuvre celles qui ont été retenues. Les collaborateurs ont ainsi le sentiment justifié que leur contribution a de la valeur et que leur proposition sera écoutée. Rien n'est plus difficile que de solliciter à nouveau une équipe déçue d'ateliers de travail dont les productions sont restées lettres mortes. Un travers à éviter : celui qui consiste à orienter vers une solution avant que le collectif ne trouve les siennes. Le « faux participatif » a des effets ravageurs et le sentiment de manipulation resenti discrédite pour longtemps le travail collaboratif. Au contraire, libéré de cette injonction, les idées nouvelles sont plus opérationnelles et acceptées de tous. Des chefs de projets formés aux méthodes d'intelligence collective mais aussi à la posture d'animation sont également un autre atout pour développer les pratiques collaboratives. Cela permet de choisir la bonne technique parmi un grand choix de méthodes en fonction de la problématique à traiter mais aussi de savoir-faire « accoucher » en douceur un groupe de travail. Tout un art... ! Enfin, la reconnaissance par l'entreprise des résultats du travail collaboratif sous toutes ses formes, c'est-à-dire aussi bien au travers de la communication qu'au travers de retours en sonnant et trébuchant pour tous les salariés incite à continuer dans cette voie, installant sur le long terme un cycle vertueux.

## **L'intelligence collective : art agile permettant de créer de nouveaux cadres managériaux**

**Oifa GRESELLE-ZAÏBET, MCF, LIRSA-HESAM, CNAM Paris**

A l'ère du numérique, ce qui fait sens au sein des organisations, ce n'est pas la technologie collaborative mais plutôt les « situations collaboratives » (Oiry *et al.*, 2010). C'est dans ce cadre que les réflexions sur l'intelligence collective se sont développées... L'intelligence collective est une nouvelle façon de travailler au sein des organisations... Elle est appréhendée comme une méthode agile source de motivation et de créativité qui offre un environnement d'ouverture et de respect. Travailler ensemble en intelligence, c'est partager des valeurs communes mais aussi mettre en avant des différences d'analyse et des compétences respectives. L'articulation entre domaines d'expertise et niveaux d'intervention des acteurs est essentielle. Mettre l'accent sur les potentiels des individus, au travers de la mise en place de systèmes collectifs, évolutifs et adaptables contribue à l'épanouissement individuel des collaborateurs et renforce leur attachement organisationnel.

L'intelligence collective fait ainsi des collaborateurs, les co-acteurs de ce changement, les poussant à s'impliquer au point de créer leurs propres opportunités professionnelles. Dès lors, il faut envisager l'intelligence collective non seulement comme un levier d'optimisation des performances collectives, mais aussi comme une nouvelle vision de l'entreprise, où la responsabilité partagée est de mise. Adopter de telles pratiques n'est pas évident et ne se décrète pas. Il s'agit d'une prise de conscience collective de l'importance d'un mode de management fondé sur l'humain en lien avec une nouvelle éthique du travail. Cela découle d'un changement culturel et de posture managériale pour que les collaborateurs s'engagent et interagissent. Le manager de proximité devient ainsi l'acteur clé de cette mutation. L'intelligence collective peut donc être freinée par une culture managériale qui va à contre-sens des dynamiques collectives. Il va de soi que les managers doivent être formés à ces nouvelles

pratiques managériales... En somme, l'intelligence collective est une construction multifacette et multidimensionnelle qui permet de mieux appréhender la nature complexe des processus de développement organisationnel. C'est un art agile qui permet de créer de nouveaux cadres managériaux en lien avec les transformations sociétales et organisationnelles en cours...

Oiry, E., Ologeanu-Taddéi, R., Pascal, A. et Tchobanian, R., (2010). Au-delà des individus et des outils, quelle place pour les politiques RH et l'organisation dans l'analyse des usages des TIC ? *Management & Avenir*, 37(7), 218-239

## Pratiques collaboratives : pas à n'importe quelle condition !

**Delphine GUYARD MEYER, Coach professionnelle, Consultante RH & management, Equation RH**

Les pratiques collaboratives renforcent le collectif. Les effets sont nombreux et aujourd'hui reconnus : meilleure compréhension réciproques, régulations interpersonnelles, partage et appropriation du changement, co-création, orientation solutions... Toutefois, les pratiques collaboratives ne sont pas des outils miracles ! Des précautions et règles du jeu sont à poser et partager : – Les pratiques collaboratives s'organisent autour de processus qui accompagnent la réflexion et la co-création (co-dév, world café, etc.). Comme tout processus, ils structurent les différentes étapes de la réflexion et des échanges, ils n'en garantissent pas le contenu, ni quant à la qualité des productions, ni quant à la qualité des relations entre les personnes ; – Ce qui sera produit par le collectif dépendra de multiples facteurs : le lieu & l'espace (espace agréable, ouvert, gai...), la qualité de l'accueil (inclusion des différents membres du groupe, présentation des consignes / règles du jeu des processus proposés), le temps que va s'accorder le collectif pour échanger (pression ou non du temps), ce qui se joue au sein du collectif (place de chacun, enjeux, tabous...), le professionnalisme du facilitateur (qualité de la posture, expérience...). Quant aux productions des ateliers collaboratifs, ce sont des espaces d'échanges, d'expérimentation... le droit à l'erreur et/ou à la confidentialité des échanges, selon les objectifs affichés, doivent y être respectés. Ce sont des conditions absolues de réussite.

## Les organisations comme lieu d'expression et de construction de l'Intelligence Collective

**Antoine HENRY, chercheur en transformation organisationnelle, Programme Aurore, Daylight Consulting**

L'organisation se prête tout particulièrement à la formation de l'intelligence collective par sa capacité à générer des tâches et des buts collectifs. Aujourd'hui, l'Intelligence Collective est même considérée comme un atout – en particulier en favorisant une meilleure adaptation à l'environnement ou en renforçant l'action collective. Si les premières approches de l'Intelligence Collective ont pu se développer sans apport technologique, aujourd'hui, la place de l'informatique en réseau, notamment Internet, est prépondérante. Nonobstant l'utilité de ce médium technique, il est loin d'être suffisant pour générer une intelligence collective. En effet, les trois caractéristiques fondamentales à relever concernant l'Intelligence Collective sont : – L'autonomie, c'est-à-dire l'espace de liberté dont bénéficie les membres pour s'engager dans cette démarche collective ; – La présence de connaissances tacites et complémentaires qui sont alors partagées au sein de la communauté ; – L'orientation vers un même but ou pour reprendre le terme de Cordelier (2016) un « ciment symbolique » à même de lier les individus. Sont alors essentiels les réseaux relationnels – comme les communautés (en particulier les communautés de pratique) –, les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour outiller l'intelligence collective mais surtout un engagement de la part des instances de direction de sorte à laisser s'exprimer les initiatives locales.



## **Intelligence collective : points d'attention pour un plein bénéfice**

**Laurence HIRBEC, Leadership Learning & Development Manager, Trainer-Certified Coach, Thales Talent & Culture**

Les pratiques collaboratives se développent et s'imposent dans toutes les sphères de l'entreprise, modifiant significativement les modes organisationnels. Parallèlement, les managers sont attendus dans une nouvelle posture de facilitateur de l'intelligence collective. En effet, libérer l'énergie du collectif, tirer bénéfice de tous les talents de l'organisation, sont des impératifs à l'ère digitale, tant les transformations qui s'opèrent sont rapides et massives. Ceci nécessite un changement radical des comportements managériaux et des formes de coopération professionnelle. Le mouvement actuel vers le tout-collaboratif et l'omniprésence du « co » appelle aussi à la clairvoyance. L'un des bénéfices de l'approche collaborative est la multiplicité des points de vue et la valeur de la diversité. Il est donc crucial que cette diversité puisse réellement s'exprimer et qu'un avis divergent puisse être accueilli. De multiples déviances potentielles du collectif sont en embuscade : par exemple celle du collectif-refuge, sorte de matrice protectrice au sein de laquelle les membres seraient dépossédés, voire délivrés d'une partie de leurs responsabilités individuelles. Ainsi, pour donner sa pleine mesure, l'intelligence collective nécessite l'attention à certains points de vigilance tels que les phénomènes de conformisme, de paresse sociale ou de polarisation collective, afin de ne pas diluer l'individu dans le collectif, et tirer le meilleur parti de la richesse des compétences et des énergies individuelles. Lorsque ces précautions sont prises, les approches transformationnelles qui donnent une place centrale aux modes participatifs (démarche appréciative, design thinking, agilité, co-développement, théorie U...) insufflent dans les organisations un état d'esprit propice à un meilleur engagement des collaborateurs, facteur majeur d'innovation et d'efficacité. Cette mutation fondamentale des comportements professionnels imprime inéluctablement sa marque dans la culture de nos organisations, les conviant à prendre sans tarder la voie qui s'ouvre vers l'entreprise apprenante et la « co-transformation ».

## **Et si l'équipe de direction prenait part activement aux pratiques collaboratives ?**

**Lucie HOULE, professeure agrégée, École de gestion, Université de Sherbrooke, Québec, Canada**

Les 4 tensions suivantes entre les membres d'une équipe de direction appelés à collaborer entre eux vous semblent-elles réelles ? – Énoncer un but commun, mais parvenir difficilement à s'entendre sur les priorités et l'allocation des ressources ; Croire que le partage du pouvoir est crucial, mais arriver rarement à l'accepter de plein gré ; Dire que la confiance est préalable à la collaboration, mais chacun demeure méfiant quant aux motivations de leurs vis-à-vis ; Concevoir les tensions comme une entrave aux efforts managériaux, mais consacrer peu de temps à leur apaisement. Si vous avez répondu oui à cette question, bravo, ces tensions sont bien réelles... et fréquentes selon les études consultées. Alors, comment une équipe de direction peut-elle justifier des pratiques collaboratives aux acteurs-terrain alors qu'elle a elle-même du mal à y prendre part ? Voici 5 leviers recensés auprès d'une cinquantaine de dirigeants québécois : – Se regarder comme individu et comme équipe, consolider leurs relations ; Faire preuve d'exemplarité en adoptant des gestes collaboratifs et en se donnant des occasions pour s'autoévaluer ; – Reconnaître que des collaborations naissent en apaisant les tensions ; – Prévoir de nouvelles façons de travailler en brisant les silos ; – Veiller à intégrer l'intelligence collective au modèle d'affaires, aux responsabilités et aux stratégies de développement. Communiquer, persévérer et être vigilants.

## L'inclusion au service de l'intelligence collective : plaidoyer pour de nouvelles recherches en sciences de gestion

**Annabelle HULIN, Professeur des Universités, IAE de Tours – Faculté de Droit, Economie et Sciences Sociales**

Depuis quelques années, on assiste à un véritable foisonnement d'articles et d'ouvrages autour de l'inclusion et de ses enjeux dans les organisations et sur les territoires. Néanmoins, ces éléments proviennent essentiellement des praticiens et du milieu managérial. Les chercheurs ne s'intéressent que depuis quelques années à la notion d'inclusion. Certains soulignent d'ailleurs le manque de clarification théorique de la notion. Beaucoup d'articles se sont en effet appuyés sur une notion en vogue, sans en clarifier les contours. Shore et ses collègues (2011) définissent l'inclusion comme le degré à partir duquel chacun se perçoit comme membre d'un groupe social dans lequel ses besoins d'appartenance et de singularité sont satisfaits. En d'autres termes, il s'agit de créer les conditions pour que chacun se sente suffisamment à sa place pour exprimer ses opinions, ses attentes et ses projets ; et donc potentiellement sa créativité et ses capacités d'innovation. L'inclusion dépasse ici le principe de diversité en prenant les éléments factuels mais également tous les indicateurs de perception autour du « mieux travailler » ensemble » ; autrement dit, par exemple, la pluralité de métiers ou encore de contrats. La redéfinition de pratiques managériales plus inclusives doit représenter une vision importante pour permettre davantage d'intelligence collective dans les organisations et sur les territoires.

## Trois virus mortels pour l'intelligence collective

**Bruno JARROSSON, consultant en stratégie, essayiste, dramaturge**

Kenneth Galbraith définit l'organisation comme l'art de « faire des choses extraordinaires avec des gens ordinaires » ; « ordinaire » ne devant pas en l'occurrence être interprété comme péjoratif, Galbraith veut dire des personnes substituables. C'est dire que l'intelligence collective peut et doit dépasser l'intelligence individuelle et que c'est même la principale raison d'être de l'existence persistante voire croissante des organisations. Les bonnes pratiques et erreurs sur la voie rocailleuse de l'intelligence collective faisant l'objet d'une littérature immense et pas toujours stupide, je ne relèverai dans ces lignes que trois obstacles liés à trois attitudes dont chacun peut reconnaître le regard fatigué au fond de son miroir : – L'envie. La redoutable envie qui me fait voir dans la qualité de l'autre une douleur à détruire plutôt qu'une opportunité à valoriser. Apprenons à nous réjouir des talents des autres et ils nous serviront ; – La paresse. La paresse, ce péché capital qui nous éloigne du réel, qui nous conduit à substituer nos croyances à l'observation patiente et parfois dérangement de la réalité. La paresse qui substitue le stéréotype au regard bienveillant et informé sur l'autre. La paresse qui voile la richesse humaine qui nous entoure. « Ah, les femmes au volant ! » (Dix fois moins d'accidents que les hommes) ; – La vanité. La vanité qui transforme les débats d'idées en querelles d'egos. Chaque fois que mon enjeu est un enjeu d'ego, je suis sûr d'avoir perdu de vue le bon enjeu, celui de l'intelligence collective.

## L'intelligence collective est-elle soluble dans l'entreprise agile ?

**Hubert LANDIER, Expert en relations sociales, Vice-président de l'IAS**

L'intelligence collective pourrait également être qualifiée de « compétence collective ». Or, les méthodes de formation, de recrutement et de management tendent le plus souvent à privilégier la compétence individuelle. Ce n'est pas comme ça qu'on peut créer ce que j'avais appelé il y a une trentaine d'années une « entreprise intelligente ». Par ailleurs, l'intelligence collective suppose une certaine stabilité du collectif de travail. Or, la mode actuelle de « l'entreprise agile » aboutit souvent à désorganiser et à recomposer en permanence les équipes de travail, de telle sorte que l'on ne sait plus à qui on peut faire confiance ou non. Et enfin, le développement des pratiques collaboratives suppose bien évidemment une autonomie suffisante, proportionnée aux compétences, et une reconnaissance du principe de subsidiarité. Or, cela suppose un objet partagé qui fasse sens et qui justifie les efforts consentis en commun. Autrement dit, il s'agit de faire tout le contraire de ce qu'on observe encore dans une majorité d'entreprises.

## Pour un accompagnement managérial global et cohérent dans le développement des pratiques collaboratives et de l'intelligence collective

**Jean-Pierre LE CAM, Directeur Expert Change & agile management, Société Générale Consulting**

Dans les différents projets, programmes et initiatives de développement de pratiques collaboratives et d'intelligence collective, les principales erreurs observées sont au nombre de trois. La première est de ne faire que du « bottom up » dans l'intention louable de partir des « réalités terrain » et de réengager (voir « libérer » ...) les collaborateurs et les managers de proximité. Ce type de démarche se heurte à un moment donné aux jeux politiques d'acteurs du sommet de la pyramide, et aux réalités des process bien ancrés de décision métier (crédits, risques...) et de gestion RH (rémunérations, avancements...). La deuxième erreur est d'opérer dans un cadre trop flou, dans lequel on laisse les acteurs partir de la feuille blanche, et, finalement, réinventer des pratiques dites de « bon sens » ou « courageuses » qui ne sont généralement que des vœux pieux « n » fois répétés (au mieux) ou des injonctions managériales contradictoires (au pire !). Enfin la dernière erreur est de lancer des programmes « hors sol » de développement personnel et collectif, de ne pas corrélés ces initiatives strictement à des enjeux « attaqués » (conformité bancaire incomplète, parts de marché moyens de paiement instables...) et des process métier « en douleur » (octroi de crédit trop long, conseil financier insatisfaisant...). Ce qui fonctionne mieux et devient une « bonne » pratique est d'adopter une approche plus globale (sur plusieurs domaines de conquête) mais progressive (en plusieurs paliers)... avec une concentration de moyens de conduite du changement sur l'accompagnement du middle management. Celui-ci se retrouve en effet coincé entre les injonctions du haut (rentabilité, productivité) et les aspirations (ou souffrances...) du bas (autonomie, modernité), et dans un cadre contraignant de réglementations incessantes. Les principaux domaines sur lesquels il s'avère nécessaire d'accompagner le middle management, de manière globale et cohérente, sont les suivants : les nouveaux espaces de travail (flex, co-working...) et les outils collaboratifs (trello, slack...), les nouveaux modes de travail au quotidien (feux de camp, réunion Amazon, carte donner et prendre ...), les pratiques managériales (manager coach, plan de délégation/plan de renoncement...), les nouveaux formats (agiles) d'organisation (tribus, guildes, ...), les changements de posture et d'état d'esprit (confiance, transparence...). Cela se fait en paliers successifs (sur plusieurs mois, années...) permettant une respiration et une boucle de feedback salutaires : un premier pallier pour tester, identifier les early adopters, et faire bouger « peu à beaucoup » mais sur tous les domaines ; un deuxième pallier pour « trier » ce qui marche ou ne marche pas, généraliser et embarquer sur ce qui donne du sens métier pour les collaborateurs dans leur « tour de main » (analyser un crédit, conseiller un client...), et sur ce qui répond aux enjeux métiers pour les décideurs (conformité, parts de marché, productivité...);

Enfin le pallier suivant est celui de la consolidation de ce premier cycle de transformation, et également celui de la préparation du cycle suivant... car, non seulement le changement est permanent (!), mais surtout le développement des pratiques collaboratives et de l'intelligence collective prend le temps long d'un changement de culture ».

## 1+1 = 3 facile à dire, difficile à faire

**Florian MANTIONE, directeur général, FLORIAN MANTIONE INSTITUT**

Recruter des compétences, favoriser le métissage dans l'entreprise, privilégier la diversité, c'est bien mais insuffisant. L'intelligence collective dans l'entreprise provient d'interactions complexes et chaque manager devrait faciliter la fermentation en jouant le rôle de levure. Plutôt que de juxtaposer des éléments, il faut les « activer » : une adhésion à des buts communs, une confiance mutuelle entre les membres, des règles du jeu comprises et appliquées par tous, un traitement équitable de toutes situations, un respect des individus considérés comme des partenaires et non comme des exécutants, une autonomie favorisée au détriment de l'indépendance, un consensus moteur plutôt que mou, une information accessible et partagée en permanence, des procédures et des normes qui aident et non qui freinent, une régulation permanente qui conjugue évaluation, contrôle et amélioration... Vous l'avez compris, c'est très facile... Mais favoriser l'intelligence collective n'est pas un problème technique. Il s'agit d'un comportement, d'une posture, d'un mode vie... La difficulté réside dans ce dilemme : la recette managériale ne dépend pas que des ingrédients mais du tour de main. Le management n'est pas une technique mais un art... L'intelligence collective exige que chacun fasse abstraction de sa propre intelligence, s'efface au profit des autres, écoute, encourage, accompagne... la difficulté vient de là et rend l'équation  $1+1 = 3$  difficile à réaliser.

## Quelques phares et balises pour éviter le récif de la collaboration improductive

**Armand MENNECHET, DRH DEKRA AUTOMOTIVE**

« *Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite* ». Henry FORD.

Afin d'éviter l'effondrement du système de collaboration et ses conséquences négatives : conflits, absentéisme d'ambiance, démissions ou contestations du mode de fonctionnement, des précautions de méthode et d'attention semblent essentielles à mettre en œuvre pour préserver la qualité du réseau humain et pérenniser la qualité des relations inter personnelles de travail. Le credo de départ réside dans l'importance accordée à chacun dans l'organisation : si une personne n'est pas considérée dans son identité et sa contribution, c'est que l'organisation a échoué à lui attribuer une place productive et contributive. Les groupes hôteliers ont ainsi bien compris le rôle des femmes de ménage dans le contrôle des dépenses d'énergie à la fois en termes d'économie directe de consommation par chambre ou d'optimisation du nettoyage des tonnes de linge renouvelées chaque jour. Le collectif de travail ne peut ensuite vivre et prospérer utilement sans le respect de principes simples de fonctionnement, de respiration et de régulation. En guise d'exemples de bonnes pratiques :

- ne pas interrompre et laisser chaque opinion s'exprimer en réunion ;
- apprendre des autres styles de fonctionnement pour mieux gérer des situations difficiles inédites ;
- regarder chacun de manière égale : la force d'une équipe réside dans la parfaite maîtrise de son rôle dans le processus de travail : les pilotes de ligne saluent les agents de piste qui assurent le bon fléchage de l'appareil jusqu'à son point de stationnement ;

- reconnaître à chacun le mérite qui lui revient : l'appropriation induite d'une réussite ou le détournement du bénéfice d'une action sont des ferments d'injustice dont le coût est non négligeable ;
- saluez chaque membre de l'équipe d'une poignée de main ou d'un sourire : l'émission d'un signal de reconnaissance augmente l'adhésion au projet et au partage des objectifs communs ;
- ne pas présumer d'une intention négative lorsqu'une question est posée : souvent il s'agit juste d'un éclairage complémentaire à sa propre version des choses ou des faits.

## Constater l'existant et les liens tissés dans l'organisation

**Benoît MONTET, International HR expert, Top Employers Institute**

Fonctionner en réseau au XXI<sup>e</sup> siècle n'est plus une option. La rapidité des évolutions technologiques et organisationnelles font que les pratiques collaboratives sont au cœur des nouvelles attentes des organisations envers leurs membres. Le développement de pratiques collaboratives et l'intelligence collective, passe en premier lieu par un constat de l'existant et des liens tissés dans l'organisation considérée. Pour une vision complète, cette analyse passe par une étude des liens visibles entre les individus, jointe à une enquête auprès des membres de l'organisation. Lier la perception et la démonstration. Au niveau individuel, LinkedIn donne à chacun une visualisation de son réseau professionnel en fonction de paramètres divers. (Nombres de contacts, caractérisation par région, pays, niveau de poste, mais aussi nombres de vues sur le profil, nombre d'apparition dans des recherches, nombres de publications et vues sur ses publications...). Pour les plus attentifs, des applications comme Sociolab, permet une visualisation encore plus poussée. Au niveau de l'organisation, il existe des outils permettant aux entreprises de comprendre comment leurs équipes interagissent afin d'améliorer leur performance. Humanyse par exemple, fondée en 2011 par le MIT Media Lab, leur propose d'analyser leur réseau organisationnel basé sur la science du comportement. OrgaMapper ou Volometrix quant à eux, proposent à travers une analyse des réseaux internes et externes des organisations, d'identifier les agents de changement pour accélérer le changement, renforcer la collaboration et la culture de feedback, faire évoluer l'organisation même de l'entreprise. Basé sur une enquête interne, l'ONA (Organisational Network Analysis) permet d'identifier les référents dans l'organisation par de simple question. « Quand vous avez une question personnelle, professionnelle, administrative, (...) vers qui vous tournez vous ? » L'analyse des résultats de cette enquête permet parfois d'expliquer des dysfonctionnements dans l'organisation et de reconsidérer le rôle des personnes clés. Ce constat s'accompagne de mesures d'incitation et de formalisation du réseautage dans les organisations. Érigée en compétence clef, la pratique collaborative peut faire l'objet de reconnaissance des auteurs de contributions importantes. Il peut aller jusqu'à encourager la mise en place de réseaux formels en offrant des primes. Malgré tout, une mauvaise utilisation de ces outils peut conduire à de mauvaises décisions. Le premier danger est qu'en faisant la promotion des individus les plus connectés, l'organisation accentue les biais culturels dominants. La diversité en tant que minorité, n'a alors que peu de chance d'être reconnue. Elle peut pousser ces communautés à adopter des attitudes d'influence contreproductive à l'intelligence collective pour protéger leurs intérêts. À l'opposé, aider les individus les plus performants à développer leur influence et leur réseau interne ou externe, peut être un puissant accélérateur de carrière. Fortement lié au digital, ces nouvelles influences conduisant à développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective sont loin d'avoir livré toutes leurs possibilités.

## Relations horizontales et soutien managérial au service de l'intelligence collective

**Sofiane MOUSSACEB, Directeur de Mission RH**

Dans les organisations, l'intelligence collective et les formes d'apprentissages collectives sont nécessaires. Dans les faits, elles soutiennent le développement des compétences, nourrissent les cultures d'entreprise, et favorisent l'innovation. Nombreux sont les auteurs qui nous font profiter d'études et avis éclairés. En pratique, les praticiens en RH mettent à disposition plusieurs dispositifs et instruments pour les salariés et managers, au service de la performance de l'entreprise : programme managérial, ateliers de co-développement, évaluation et formation par des pairs, ateliers d'idéation, organisation du travail en projet, culture du feedback... Cette mise en commun de savoirs prend une nouvelle jeunesse via l'utilisation des réseaux sociaux et outils collaboratifs qui contribuent à cette intelligence collective. Au quotidien, ces outils ne sont pas suffisants. L'intervention du management est essentielle pour faire que les salariés se sentent en confiance, travaillent en équipe, et interviennent de manière localisée sur un projet. C'est adapter l'organisation dans une logique horizontale et favoriser les interactions. L'impératif d'innovation dans notre contexte digital peut aussi agir comme un accélérateur. Les équipes travaillent alors à l'extérieur de leur structure directe avec un large écosystème (clients, fournisseurs, partenaires ...). Ils collaborent avec des méthodes d'idéation pour identifier des diagnostics et imaginer des solutions.

## La centralité de l'intelligence collective en sciences de gestion ?

**Hadj NEKKA, Maître de conférences, HDR, GRANEM, Université d'Angers-IUT**

Un développement conceptuel et praxéologique nous permet d'apporter quelques éléments de réponse. Sur le plan conceptuel, si l'action collective est au cœur des sciences de gestion, il ne fait aucun doute que l'intelligence collective le sera au moins tout autant. Le collectif est la raison d'être de toute organisation, celle-ci existe à partir du moment où une personne seule ne détient plus les ressources nécessaires pour faire face aux exigences de l'activité (temps, compétence, etc.). En ce sens, l'intelligence collective, malgré le débat sur sa définition, est une capacité stratégique nécessaire à un collectif agissant de plus en plus dans un environnement complexe. Le fait que la définition du concept ne soit encore pas stabilisée ouvre des pistes de recherche à la discipline. L'intelligence collective est le fondement de l'action collective dont les appréciations évoluent continuellement au gré des contextes socio-économiques. Il est normal que les sciences de gestion se saisissent d'un tel concept puisque les organisations sont le symbole de cette intelligence collective. Sur le plan praxéologique, la recherche en gestion doit accompagner les managers face au défi de mobilisation de l'intelligence collective. En effet, c'est grâce à cette intelligence collective dont les frontières dépassent souvent le champ d'action d'une seule entreprise que les besoins des consommateurs sont satisfaits. Si l'intelligence collective traduit la force du collectif et mobilise ce qu'il a de meilleur pour faire face aux problèmes complexes, le collectif a aussi des limites. Le défi pour le manager est de taille, il doit sans cesse trouver des solutions inhérentes aux difficultés du fonctionnement du collectif lui-même mais à celles de la collaboration et de la coopération entre ses membres. L'obtention de l'intelligence collective se fait grâce aux modes de travail coopératif et collaboratif et de l'apprentissage. Même si les sciences de gestion ont déjà contribué sur ces questions, les perspectives du progrès restent grandes.

## « Bonnes pratiques » en entreprise : vrai ou faux débat ?

**Jean François NGOK EVINA, Agrégé en Sciences de Gestion, Professeur Titulaire des Universités**

L'expression « bonnes pratiques » désigne, dans un milieu professionnel donné, un ensemble de comportements qui font consensus et qui sont considérés comme indispensables par la plupart des professionnels du domaine. Cette reconnaissance au travail n'est pas toujours la chose du monde la mieux partagée à cause des réticences de toute sorte. Cependant, une bonne pratique n'est pas uniquement une pratique qui est bonne, mais une pratique ayant fait ses preuves et permis d'obtenir de bons résultats, et qui est dès lors recommandée comme modèle. C'est la raison pour laquelle l'autonomie, la flexibilité du travail et la responsabilité du personnel sont considérées comme des bonnes pratiques en milieu industriel aujourd'hui. Si l'on prend l'origine étymologique du terme « collaborare », on comprend aisément le sens originel de la notion : il s'agit de travailler ensemble, d'agir conjointement pour aboutir à une fin. Toutefois, l'hypothèse la plus importante relative au travail collaboratif est que chaque acteur doit avoir des activités orientées vers les autres pour contribuer à un résultat collectif qui est autre chose que la somme des résultats individuels. Implicitement, la capacité d'un groupe social à valoriser son capital humain devient ainsi une marque d'intelligence collective, au sens de Lévy (1997) notamment : intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une « pleine » mobilisation des compétences. Finalement, nous pouvons affirmer que les bonnes pratiques si elles sont acceptées par tous les acteurs de l'entreprise, conduiront aux pratiques collaboratives qui permettront de mettre en place une intelligence collective.

## Entre changement et innovation, quelles intelligences collectives et pratiques collaboratives pour améliorer la gestion du changement dans les organisations ?

**Davy-Maurice OUADJA, Dr. Ingénieur, chercheur associé permanent du laboratoire CORHIS – Université Paul-Valéry – Montpellier 3**

Le changement et l'innovation restent les défis majeurs dans les transformations organisationnelles de la quatrième révolution industrielle (industrie 4.0) qui nécessitent un nouveau type de fonctionnement organisationnel et de management des ressources humaines. Le couple changement et innovation se construit dans un rapport créatif et actif des individus et des groupes. La définition intégrative de l'innovation pose la créativité comme génératrice d'idées et de capacités à implémenter les idées générées. L'intelligence collective et les pratiques collaboratives bénéficient de l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces nouvelles technologies procurent une grande flexibilité, la réduction des frontières spatiales et temporelles et l'éclatement des lieux de travail en optimisant les espaces. Cependant demeure la complexité et la difficulté des organisations à trouver une orientation claire vers un mode de travail collaboratif entre collaborateurs et, au-delà, entre organisations. Comment définir une intelligence collective capable de transcender de manière transversale les capacités collectives par agrégation des intelligences individuelles. Le travail collaboratif implique une mutualisation des capacités pour atteindre un objectif commun, des valeurs et des connaissances partagées autour des mêmes ressources ou des mêmes outils. Dans la nature cette intelligence collective s'observe régulièrement : – Chez les animaux, cette intelligence collective s'exprime dans l'auto-défense ou l'autoprotection. Prenons l'exemple d'un banc de harengs. Comment les individus dans un mouvement coordonné arrivent-ils à former une boule pour désorienter leurs prédateurs ? ; – Chez les végétaux, on parle de symbiose quand on observe une collaboration « win-win » ; c'est-à-dire relation « gagnant-gagnant » au détriment d'autres plantes pour le partage des ressources en eau ou de lumière. Quelle posture adopter permettant la coopération entre les acteurs, indispensable à la création d'une intelligence ? Là où les hommes et les femmes s'invitent dans un travail collaboratif, émerge une intelligence collective dont l'optimisation passe par trois phases majeures : la mise en place d'un projet collaboratif et son plan de cadrage, la création d'espaces d'écoute favorisant les échanges et la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage.

## *L'intelligence collective, enjeu de pérennité pour nos entreprises*

**Mathieu PETIT, Consultant, auditeur social**

Collaborer et être intelligent ensemble est loin d'être un phénomène nouveau. Nombreux sont les cas où les qualités individuelles des éléments composant un collectif ont permis, et permettent encore, de faire émerger une nouvelle capacité bien supérieure à leur simple somme. Le regroupement d'une multitude de petits poissons face à un prédateur, l'organisation de communautés humaines pour leur survie ou l'harmonie d'un orchestre symphonique en sont des illustrations. Cependant, « collectif » ne signifie pas nécessairement « intelligence ». L'hystérie collective ou moins extrême, la gestion d'un projet sans responsable identifié en sont des exemples. Pour qu'une telle synergie opère dans nos entreprises, leurs dirigeants doivent être capables, par la forme de leur leadership et de leur management, de fédérer leurs équipes autour d'une vision commune, de garantir l'autonomie de chacun de leurs membres afin qu'ils puissent exprimer leur plein potentiel et de faciliter les collaborations entre eux. Cette capacité de synergie est aujourd'hui déterminante pour les entreprises dans la course à la compétitivité. Les nouvelles pratiques collaboratives permises par la révolution digitale sont autant d'opportunités pour soutenir l'esprit collaboratif et développer le sens du collectif. Et notamment face à la montée des comportements individualistes caractérisant notre société.

## *L'humain a de l'avenir !*

**Philippe PIERRE, Directeur scientifique du Certificat « Manager à l'ère digitale » à Sciences Po, sociologue et ancien DRH au sein de Total et L'Oréal**

Pour développer des pratiques collaboratives et des formes d'intelligence collective en organisation, le premier des devoirs est, pour nous, de se méfier des idées-reçues comme des effets de fascination. Un exemple avec l'Intelligence Artificielle. Si l'Intelligence Artificielle est forte pour trouver des corrélations, une information cachée, trouver des ressemblances... elle ne sait pas « ressentir ». Savoir éviter des voitures, ce que fait très bien l'IA, n'est pas l'équivalent de la conduite et encore moins du plaisir possible de conduire. « On peut apprendre à un ordinateur à dire « Je t'aime », mais on ne peut pas lui apprendre à aimer » disait Albert Jacquard. Aussi, une série d'instructions à faire sans réfléchir peut-être un outil utile pour nous dans l'exercice de la gestion mais l'humain, dans sa définition la plus haute, renvoie précisément au contraire. Préservons-le. Étendons-le. Il faut toujours rappeler que la valeur, en matière de gestion des ressources humaines, au sens de ce qui est rare, réside dans la connaissance et non pas dans la seule information, ni même dans la seule compréhension. Si la connaissance est reproductible, elle est surtout le fruit de l'expérience et là-dessus, l'humain a encore de l'avance. Le « devoir » d'intelligence collective renvoie, pour nous, à la création d'un socle culturel commun avec des personnes chez qui on a éveillé l'esprit critique et qui ne vont pas accepter quelque chose dont elles n'éprouvent pas le sens. Cet authentique « devoir » est lié à des transformations majeures affectant les entreprises et les organisations : la recomposition du nucléus familial regroupant traditionnellement en Occident deux adultes mariés, l'omniprésence de la technologie dans nos vies et la contestation des formes d'autorité verticales et pyramidales. Ces trois facteurs vont certainement dans le sens d'un management plus complexe, et d'une certaine manière, plus enrichissant.



## *Est-ce une mode, l'intelligence collective ou est-ce « sa propre réalité » ?*

**Vincent PINLOCHE, Directeur de Projet / Coaching / Accompagnement Managérial, ESSEC Executive Education**

Parler d'intelligence Collective et/ou de pratiques collaboratives est du ressort d'une démarche volontaire. Un collectif ne se crée que par la volonté d'un individu ou d'un groupe. Mais comment individuellement je regarde les autres, ceux que je découvre, ceux qui me regardent. Sont-ils dangereux ? Suis-je dangereux pour eux ? Ou pour quelles raisons adhèreraient-ils à ce modèle ? Il me vient deux mots qui peuvent créer les conditions de réussite, de confiance et d'engagement. Tout d'abord, la confiance donnée par l'autre, liée à la légitimité de ce que je suis, et par ce que je suis pour moi ; Ensuite l'engagement que j'obtiendrais si j'accepte la confrontation d'idées, si je considère que celles des autres, même si elles sont différentes des miennes, voire opposées, ne sont pas contre moi, mais avec moi. Mais plus que de longs discours sur le collectif et le collaboratif, l'intelligence viendra par le faire, être dans la l'action, dans le faire. De cette démarche naîtra le partage, ces idées en confrontation bienveillance apporteront l'intelligence du collectif. Intelligence collective : une question de management avant tout !

## *L'intelligence collective ne se décrète pas*

**Patrick PLEIN, Directeur digital working VINCI et Academy VINCI**

L'environnement volatile, incertain, complexe et ambigu dans lequel les entreprises évoluent aujourd'hui amène l'émergence de nouveaux modes de fonctionnement. L'intelligence collective permet de répondre aux nouvelles conditions dictées par cet environnement. Grâce à la mise en commun des capacités de chaque individu et surtout aux interactions entre eux, cela permet en effet d'effectuer des tâches ou de résoudre des problématiques complexes avec plus d'efficacité. Mais l'intelligence collective ne se décrète pas et suppose des comportements spécifiques, en particulier la nécessité de partager l'information, d'avoir des relations et des interactions de grande qualité, et d'œuvrer dans un cadre qui permet ces interactions. Et ce n'est pas en mettant en place des outils – de type réseau social par exemple – favorisant ces comportements que l'on « fait » de l'intelligence collective. En réalité, la véritable condition de réussite réside dans la posture managériale. Les approches que nous pratiquons depuis plus de 50 ans, qui ont fait la preuve de leur efficacité, sont exactement celles qui nous feront échouer demain. La posture managériale permettant l'émergence de l'intelligence collective est celle qui fédère autour de buts communs, donne envie de s'engager, favorise l'autonomie, crée les conditions de confiance mutuelle entre les collaborateurs, encourage la prise de parole et la prise de risque, pratique une prise de décision plus consensuelle. Ces pratiques de management nouvelles, générant le participatif et le collaboratif, sont plus complexes à incarner que celles que nous connaissions jusqu'à présent, mais sont surtout celles sur lesquelles la performance des entreprises et leur capacité d'innovation reposent désormais.

## **Les RH & l'intelligence collective : un vecteur de succès organisationnel !**

**Stéphane RENAUD, Professeur titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal (Québec)**

Au Canada tout comme dans les autres pays de l'OCDE, les entreprises modernes misent de plus en plus sur l'intelligence collective afin d'augmenter leur efficacité organisationnelle et s'adapter constamment aux réalités changeantes. L'intelligence collective se définit comme la capacité d'une organisation à utiliser le savoir d'un groupe pour atteindre ses objectifs organisationnels. L'intelligence collective passe donc par la collaboration des salariés. Ainsi, plusieurs pratiques RH peuvent contribuer au développement de l'intelligence collective. Par exemple, la formation peut non seulement contribuer à développer les compétences des salariés mais aussi contribuer à développer chez ces derniers des valeurs communes et partagées qui les aideront à se doter d'un but organisationnel commun. Pour sa part, la gestion de la diversité peut être aussi mise à contribution. En effet, une plus grande diversité chez les salariés (femmes, immigrants, etc.) permet l'élaboration de meilleures solutions à des problèmes. Enfin, la dotation peut aussi améliorer l'intelligence collective d'une organisation. Elle doit mettre l'accent sur l'embauche d'individus qualifiés qui possèdent une sensibilité sociale élevée et qui priorisent la collaboration au travail. En terminant, les organisations qui désirent cultiver l'intelligence collective doivent éviter les structures hiérarchiques traditionnelles basées sur l'autorité et le pouvoir et mettent en place des hiérarchies plus organiques basées sur le savoir, les habilités et les responsabilités des salariés.

## **DRH, rêvez-vous en couleur ?**

**Antoine ROBISCHUNG, DRH Groupe CPM France**

**Lisa BARRAU, Consultante, ancienne DRH Adjointe, Groupe CPM France**

Le défi des équipes ressources humaines consiste à faire travailler des personnalités différentes mais toutes animées par un engagement commun et collectif pour l'Entreprise. Au sein du Groupe CPM France, nous avons choisi de bâtir une formation interne centrée sur l'efficacité relationnelle et la coopération d'équipe. Cette formation est délivrée par les équipes ressources humaines qui ont été formées et certifiées à la méthode Insights Discovery®. Cette méthode utilise un modèle simple et facile à mémoriser de quatre couleurs afin d'aider les personnes à comprendre leur propre style, leurs forces et la valeur qu'ils apportent à l'équipe. Dans le cadre de notre formation, chaque participant reçoit tout d'abord son profil comportemental individuel (et ses couleurs) après avoir répondu à un questionnaire sur la base du volontariat. Il est ensuite invité à participer à des sessions de formation présentielles au cours desquelles chacun découvre comment son propre profil est complémentaire à celui des autres et comment la diversité des couleurs peut être un véritable avantage dans la réussite d'un projet business ou transverse. Les retours des participants à cette formation sont très positifs. Au-delà de la cohésion générée, ce sont les modes de collaboration et de communication qui ont évolué au profit d'une relation centrée sur la créativité et sur la bienveillance.

## Expériences spontanées d'intelligence collective et artistique au bénéfice de la qualité de vie dans un Centre de Lutte contre de le Cancer

**Véronique ROUX, DRH du C.L.C.C JEAN PERRIN**

Au sens d'un Centre Hospitalier et plus particulièrement au sein d'un Centre de Lutte contre le Cancer<sup>1</sup>, avoir une équipe performante, c'est optimiser un travail en équipe pluridisciplinaire et solidaire pour mieux lutter contre le cancer des patients. Chacun : médecin, infirmier (e), aide-soignant(e), manipulateur (rice)-radio se vit comme responsable et porteur de la vision du Centre. Tous jouent un rôle essentiel dans les chances de guérison et la qualité de vie du patient. Les médecins (oncologue, chirurgien, radiothérapeute, médecin anatomopathologiste..) se réunissent en R.C.P (réunion de concertation pluridisciplinaire) pour arrêter ensemble le traitement du patient. L'infirmier (e) « Coordinateur (rice) de soins en oncologie » est le contact privilégié du patient tout au long du traitement. Le Département des soins de support intègre tous les soins qui, prenant en charge les conséquences de la maladie et des traitements, permettent de favoriser le bien être du patient (prise en charge psychologique et diététique, traitement de la douleur, soins de activité physique adaptée, socio-esthétique, sophrologie, art thérapie, suivi social...). Pour réussir la prise en charge du patient, au-delà de la qualité et la sécurité des soins et des innovations en matière de recherche et développement, il faut pratiquer un management libéré, soit passer d'un management « donneur d'ordre », à un management « porteur de sens ». A cet effet, il convient de permettre des expériences spontanées et atypiques des équipes du Centre Jean Perrin au bénéfice commun de la qualité de vie du patient et du personnel. Lors de l'événement : Fête de la Musique 2019, il a été procédé à l'inauguration d'un espace bien être patient financé par la famille d'une patient, en présence de la Directrice Générale du Centre, de médecins, de soignants et patients, sous les notes de guitare d'un salarié du Centre. Egalement dans l'Amphithéâtre, puis dans l'accueil du service Oncologie ont eu lieu au bénéfice des patients et des collaborateurs du Centre des instants musicaux : piano, chants et guitare, organisés spontanément par des professionnels du Centre (Médecins, interne, administratifs, bio-informaticien...) qui ont permis de rassembler une centaine de personnes pour des chants en commun et le bien-être de tous. Les patients ont été très heureux de découvrir les compétences artistiques de leur médecin oncologue, les salariés bienheureux de partager cette créativité collective et ces instants de solidarité, déjouant les schémas classiques d'une organisation très normée par les règles établies par la Haute autorité de Santé (H.A.S.). Un instant de partage permettant de déployer une intelligence émotionnelle collective, libérer l'énergie des équipes et favoriser la confiance de tous !

<sup>1</sup> Le Centre Jean Perrin, membre de la Fédération UNICANCER compte 750 salariés, dont 110 praticiens et 400 personnel soignant et médicotechnique.

## Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin !

**Yann SCAVENNEC, Responsable des ressources humaines, CDB**

Ce proverbe résume à lui seul l'intérêt de l'intelligence collective. Celle-ci peut se définir comme la capacité d'une société à mettre son savoir-faire et/ou son savoir-être à la disposition de l'ensemble de ses membres pour atteindre un objectif fixé en commun. Dans le cadre de l'entreprise, il s'agit d'aller toujours plus loin dans la créativité et l'innovation. Cela nécessite du coup une qualité d'interactions entre collaborateurs optimale. Pour réussir, les éléments suivants doivent être réunis : – une vision d'entreprise explicite avec des valeurs fédératrices, – une ambiance et un espace de travail propices au bien-être, à l'envie d'être ensemble, – une organisation simple fonctionnant en mode projet, – une confiance en soi et envers les autres permettant une collaboration ouverte, – des outils intuitifs et collaboratifs pour un rassemblement des idées en temps réel et simultané, – des possibilités pour les collaborateurs d'occuper des rôles différents et valorisants, – des formations adaptées et un accès facilité pour chacun. Bien entendu, le processus d'intelligence collective est dégradé voire annihilé si les contributeurs n'ont ni d'objectifs clairs, ni de règles définies. Les habitudes, la crainte du futur et du changement, la soumission à l'autorité, la réorganisation permanente empêchent son déploiement.

## Développer l'intelligence collective : petit manuel de survie à l'usage des « honnêtes » entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle

**Marie-José SCOTTO, Enseignant-Chercheur, Responsable du Pôle d'Expertise Gestion des Ressources Humaines, IPAG Business School**

L'intelligence collective et le travail collaboratif émergent comme un nouveau questionnement des organisations. Dans un environnement percuté à la fois par la mondialisation et la révolution digitale qui permet la montée en puissance des équipes virtuelles et des communautés digitales, les organisations recherchent de nouvelles marges de performance, et redécouvrent la force de nouveaux collectifs. Les collectifs ont été oubliés par les logiques d'individualisation développées dans les entreprises, en contradiction avec les nouveaux modes émergents d'organisation du travail souhaités par les collaborateurs. Alors que le discours managérial insiste sur les nécessaires synergies entre équipes, le développement des « aptitudes sociales » des collaborateurs, la réalité des processus managériaux (évaluation, rémunération, formation notamment) reste centrée sur l'individualisation. Les cultures managériales se présentent souvent à l'antithèse des dynamiques collectives voire sociétales. Ces collectifs éparpillés, appuyés sur des outils digitaux ou autres réseaux sociaux, comment les motiver ? Comment les faire vivre, créer et innover ensemble ? Et là encore, ne serait-ce pas, au-delà de l'outil, une nouvelle Question de Management ? À oublier donc de toute urgence le (ou la) manager « inauthentique », manipulateur et diviseur, plein de certitudes, à oublier aussi le manque d'écoute et de communication, le refus de l'erreur et la volonté d'imposer une vision et non de la partager.

## Intelligence collective comme levier de performance collective et de performance des organisations africaines

**Dieudonné TIETSE, DG PANESS, IIHT, Douala, Cameroun**

Le continent Africain est connu pour son énorme potentiel naturel qui contraste avec le niveau de sous-développement ambiant. Dans ce contexte on est en droit de se demander ce qui empêche le continent de traduire son potentiel en véritable moteur de développement. Une des causes importantes réside dans l'incapacité des organisations africaines à activer efficacement les leviers du travail en équipe et de l'intelligence collective. Ainsi, l'individualisme est devenu une plaie et un vrai fardeau pour l'émergence des individus, des équipes, des organisations et des nations africaines. Les solutions à ces problèmes peuvent se décliner sur trois grands niveaux : – Au plan stratégique et organisationnel, les problèmes liés à l'idéologie, à la vision, aux valeurs communes et aux stratégies fédératives doivent être traités avec une attention particulière ; – Il en est de même pour les questions liées à l'organisation des processus. Car il est indispensable que les missions, les responsabilités, l'autorité, les normes et les règles de fonctionnement soient claires, connues et comprises par tous ; – Au plan opérationnel, il est important que les managers et les leaders soient mus par l'esprit et la culture du travail en équipe, le sens de l'intérêt général. Porteurs de la vision, de la stratégie et des projets de l'organisation, les leaders doivent être des modèles qui savent fédérer les énergies, développer la cohésion, anticiper et gérer les conflits pour faire de la diversité une source de progrès. Ils doivent enfin démontrer leur sens élevé de l'intégrité, de la loyauté, de l'intérêt général, de la justice, de l'équité et de courage managérial pour devenir de véritables inspirateurs.

## Intégrer la culture de l'apprenance ou disparaître

**Oumar TRAORE, Managing Partner, Optimum-international**

Le développement de l'intelligence collective au sein des organisations contribue pour beaucoup à l'engagement des collaborateurs vers une meilleure acceptation et compréhension de leur niveau de responsabilité. Pour retrouver l'intelligence collective, il importe d'écarter tous les effets pervers qui pourraient affecter les organisations, les interactions et l'information. À cet effet, les organisations doivent développer une capacité de résilience leur permettant de gérer les incertitudes. La connaissance constitue un enjeu stratégique pour les entreprises. La dynamique de la quête du savoir et du savoir-faire n'est pas qu'une question d'organisation, elle repose sur les individus, à condition d'impulser une culture du partage entre ses membres. La compétence et l'intelligence, dans les organisations, deviennent toujours plus collectives. Dans un environnement complexe et dynamique, les entreprises ou les organisations doivent s'ouvrir à la différence et à l'innovation en réinventant les relations hiérarchiques et inter-collaborateurs. Ainsi, l'entreprise peut décider de se doter d'un réseau social d'entreprise qui permettrait de créer du lien pour partager des bonnes pratiques et bien plus pour favoriser l'innovation. L'intelligence collective n'a rien à voir avec l'action de décider, mais celle de réfléchir, de collaborer. Ceci est d'autant plus vrai, que l'intelligence collective, même dans un contexte collaboratif, n'est pas à l'abri de dérives. En effet, les risques de dysfonctionnements peuvent amener à des erreurs d'appréciation collective dans les prises de décisions même chez des acteurs individuellement rationnels. Rien de grand ne s'accomplit seul, l'efficacité d'un groupe peut l'emporter sur l'efficacité d'un individu. À l'évidence, une victoire se remporte à plusieurs. Engageons-nous pour une organisation apprenante !

## Controverses RSE : manager par l'IC sinon ...périr !

**Odile UZAN, Professeure des Universités, Université de Montpellier III**

Les entreprises sont amenées à traiter de façon responsable les controverses auxquelles elles ont à faire face, en les sortant notamment de l'entre soi managérial pour les soumettre à l'IC et trouver leurs résolutions les plus adéquates. Une controverse surgit généralement autour de thèmes qui, dans l'impossibilité de se fonder sur des faits incontestables pour tous, laissent la porte ouverte à des débats contradictoires ; elle prend la forme d'une dispute d'arguments entre parties prenantes, en quête d'une légitimité discursive et d'un redéploiement du rapport de force établi. Dans le cadre de la RSE, l'IC résulte d'un dialogue de co-construction entre les parties prenantes concernées qui, en mobilisant leurs ressources intellectuelles, vont tenter de faire évoluer la controverse vers un consensus résolutoire satisfaisant pour tous. Ce pilotage de la controverse par l'IC suppose une réelle compétence des acteurs et les bonnes pratiques sont celles qui créent... encore plus d'IC. Elles sont celles des entreprises qui proposent à leurs salariés des formations au pilotage collectif des controverses, depuis leur surgissement jusqu'à leurs clôtures, permettant d'acquérir deux types de compétences : analytiques (établir collectivement, de façon transparente, une cartographie des acteurs, des arguments et des scénarii évolutifs) mais également stratégiques (comprendre les stratégies d'acteurs participant à la controverse et les faire évoluer collectivement d'un mode polémique et conflictuel vers un mode consensuel). Sans ce management de la controverse par l'IC, l'entreprise « *will perish anyways* ».

## L'intelligence collective : la dimension spirituelle

**Catherine VOYNNET FOURBOUL, Maître de conférences à l'université Panthéon-Assas Paris II. Directrice du Master EXECUTIVE du Ciffop**

Il n'est pas si évident de développer des pratiques collaboratives dans des entreprises marquées par une hiérarchie mettant l'accent sur la verticalité. En effet les pratiques collaboratives s'inscrivent dans une horizontalité des rapports humains et ne vont pas de soi dans une organisation qui distribue le pouvoir de façon classique. Il est donc question d'apprendre ce nouveau mode de collaboration le plus souvent avec l'aide de coachs facilitateurs de ces processus. Quoi qu'il en soit, il reste que ces facilitateurs seront centrés sur l'objectif d'inclusion de personnes parfois très diverses et dont le fonctionnement en équipe pourraient ne rien produire d'efficace du fait des risques de dispersion. L'intelligence collective sera d'autant plus riche qu'elle reposera sur la diversité de ceux qui composent le collectif. Cependant cette richesse a besoin d'être articulée pour servir un objectif. Le grand pouvoir de la spiritualité appliquée à l'intervention d'accompagnement est bien présentée par exemple par Otto Scharmer et sa théorie U qui illustre la progression des équipes du moins impliquant au plus impliquant en commençant par traiter les questions relatives au « quoi » puis au « comment » et enfin au « pourquoi ». Il paraît difficile de réussir l'harmonisation sans cette phase qui touche à l'intériorité de chaque individu : tout se passe comme si la verticalisation autrefois matérialisée par la hiérarchie organisationnelle se transmute en une verticalisation découverte de l'intérieur par chaque personne qui compose l'équipe. C'est la pression à l'intégration autrefois qui était le fait de la hiérarchie désormais il est question de faire appel à un cheminement guidé par un coach qui touche à la spiritualité comme le montre la thèse d'Éric Gautier.

## Pratiquez-vous l'intelligence collective ?

**Marilyn WILLIAMS, Director corporate social data, Vivendi**

**Aude De POUILLY, apprentie à la Direction RSE et Compliance de Vivendi**

L'intelligence collective et les pratiques collaboratives reviennent à atteindre un but commun dans une situation donnée en associant les efforts et les savoirs de chacun. Ce processus est continu, se transforme au fil du temps, et dont la démarche est enracinée dans un groupe particulier ayant un caractère, des aspirations, des valeurs, et/ou des intérêts communs. Éléments pour faire émerger l'intelligence collective et les pratiques collaboratives : – Des individus autonomes valorisés pour leur capacité à créer du sens ; – Une interaction partagée, positive et constante entre les membres du groupe et leur environnement (technique, économique, social, environnemental, etc.) ; – Des échanges dynamiques qui évoluent en temps réel ; – La présence d'évènements complexes et inattendus, telles que des situations d'urgence ou d'incertitude, qui déclenche un partage des savoirs naturellement/spontanément. L'intelligence collective ne réside pas dans l'action de décider, mais dans l'action de réfléchir, de coopérer, d'innover, de créer ensemble. Fondée sur un dialogue permanent (idée du « multilogue »), l'intelligence collective réussit à valoriser et à mettre en commun, la diversité des individus, de leurs savoirs, de leurs expériences, de leurs compétences et de leurs idées. Pièges à éviter : – Penser en termes d'impact des techniques, plutôt qu'en termes de projet, de processus ; – Miser sur une somme d'intelligences individuelles plutôt que sur un effort commun ; – Spéculer que le travail collectif est suffisant pour développer des pratiques collaboratives ; – Maintenir le cloisonnement et l'uniformité des intelligences ; – Organiser une équipe de travail avec un certain degré de collaboration ne parvient pas automatiquement à créer l'intelligence collective. Et pour finir L'intelligence collective est un catalyseur indirect de la prise de décision : la décision est le résultat d'un assemblage collectif ayant mobilisé l'ensemble d'individus et des connaissances du groupe. La somme des intelligences individuelles est différente de l'intelligence collective. Pour que l'intelligence collaborative éclore, une évolution dans les modes de management et une nouvelle gouvernance sont essentiels car ils favorisent nécessairement l'émergence d'une nouvelle convivialité et d'une nouvelle éthique.

## Pratiques collaboratives et développement local

Riadh ZGHAL, Professeure émérite des universités tunisiennes, Tunis, Tunisie

« *Toi qui chemines, il n'y a pas de chemin, le chemin se fait en marchant* » Antonio Machado (poète espagnol)

Il ne s'agit pas dans ce témoignage de pratiques collaboratives au sein d'une même organisation mais de recherches-actions qui visent à réunir dans une structure flexible des petits (es) producteurs (trices) et artisans (es) dispersés géographiquement mais appartenant à un même territoire<sup>1</sup>. L'objectif a été de constituer un cluster et de favoriser la coopération entre « concurrents » pour plus d'opportunités d'accès à un vaste marché. Les interventions de recherche-action se sont déroulées dans des zones rurales et des régions du nord ouest et du centre est du pays désavantagées au plan développement économique et social. La collaboration nécessaire pour la conduite des projets a concerné non seulement l'équipe des experts mais aussi les artisans (es)/agriculteurs (trices), les administrateurs, des acteurs de la société civile. Par principe, un « cluster », « grappe industrielle » ou « pôle de compétitivité » se distingue par la synergie née de la coopération entre divers acteurs présents sur un même territoire. Même si les résultats générés par des interventions limitées dans le temps ne sont pas immédiats, un processus aura été enclenché. Ceci d'autant que l'approche de l'intervention est participative en amont (cheminement de l'intervention) et en aval (évaluation des résultats à chaque étape). Entre autres effets, les projets ont généré une prise de conscience des exigences d'ordre moral et comportemental du développement de l'activité : « pour vendre, il faut respecter les délais et la parole donnée, assurer la qualité », « pour se développer, il faut se grouper et se mettre d'accord sur un partenariat basé sur l'effort et la confiance », « il faut casser les chaînes qui bloquent et devenir autonomes par rapport aux intermédiaires afin d'accéder directement au marché et progresser. »

1 Centre de Recherches, d'Etudes, de Documentation et d'Information sur les Femmes (CREDIF, 2019), Chaîne de valeur et cluster. Deux leviers pour la création de richesse et l'éradication de la pauvreté. Recherche-action : Métiers de femmes et dynamique économique locale.