

**Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Dans quelle mesure l'Intelligence Collective peut-elle aider les entreprises à appréhender le monde  
V.U.C.A.?**

Mémoire présenté par :  
**Oriane DERRIKS**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master en gestion de l'entreprise**  
Année académique 2020-2021

Promoteur :  
**Isabelle CHOQUET**



**Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Dans quelle mesure l'Intelligence Collective peut-elle aider les entreprises à appréhender le monde  
V.U.C.A.?**

Mémoire présenté par :  
**Oriane DERRIKS**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master en gestion de l'entreprise**  
Année académique 2020-2021

Promoteur :  
**Isabelle CHOQUET**

*En premier lieu, je tiens à remercier de tout cœur ma promotrice, Madame Choquet, pour sa disponibilité durant cette dernière année. Son enthousiasme, ses précieux conseils, mais aussi son écoute attentive m'ont été d'une grande aide au fur et à mesure de l'avancement de mes réflexions.*

*Ma profonde reconnaissance s'adresse également aux 12 professionnels qui, non seulement ont pris le temps de me partager leur savoir et leur expérience, mais sont également parvenus à faire grandir ma passion pour ce sujet qu'est l'intelligence collective. Ces échanges ont été très enrichissants pour moi, aussi bien pour la rédaction de ce mémoire qu'à titre personnel.*

*Bien évidemment, ce mémoire n'aurait pu aboutir sans la précieuse relecture de mon cousin, Louis de Viron, que je remercie aussi tout particulièrement.*

*Enfin, ce travail marque la fin d'un fameux chapitre de ma vie. J'en profite donc pour remercier mon entourage pour ces nombreuses années de soutien. Merci de toujours croire en moi et de me pousser à continuellement me dépasser, je me sens fort chanceuse d'être si bien entourée.*

*C'est certainement grâce à vous tous que je me considère aujourd'hui prête à entamer une nouvelle étape de ma vie qui, je l'espère, me réservera encore de nombreuses surprises, remises en question, découvertes et échanges enrichissants.*

## **Engagement Anti-Plagiat du Mémoire**

**« Je soussignée, DERRIKS, Oriane, étudiante en 2<sup>e</sup> Master en Gestion d'Entreprise (2020-2021), déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.**

**Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »**

**Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.**

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>2. CONTEXTUALISATION .....</b>	<b>3</b>
2.1.    MONDE « V.U.C.A » .....	3
2.1.1. <i>Définition</i> .....	3
2.1.2. <i>Origine</i> .....	4
2.1.3. <i>Déploiement en entreprise</i> .....	5
2.1.4. <i>Caractéristiques</i> .....	6
2.1.5. <i>Impact sur les entreprises</i> .....	9
2.1.6. <i>Synthèse</i> .....	23
2.2.    L'INTELLIGENCE COLLECTIVE .....	23
2.2.1. <i>Définition</i> .....	24
2.2.2. <i>Origine</i> .....	25
2.2.3. <i>Fonctionnement</i> .....	27
2.2.1. <i>Bénéfices</i> .....	36
2.2.2. <i>Limites de l'intelligence collective</i> .....	38
2.2.3. <i>Synthèse</i> .....	39
2.1.    CONCLUSION.....	39
<b>3. CONSTRUCTION DU CADRE THÉORIQUE.....</b>	<b>40</b>
3.1.    ENVIRONNEMENT COMPLEXE.....	40
3.1.1. <i>Morin et la pensée complexe</i> .....	40
3.2.    THÉORIE DE L'EFFECTUATION .....	42
3.3.    ENTREPRISE PHYGITALE.....	43
3.4.    THÉORIE DES CONVENTIONS .....	45
3.5.    SCHÉMA GLOBAL.....	47
3.6.    PARADOXES .....	48
3.6.1. <i>Paradoxe de la culture managériale</i> .....	48
3.6.2. <i>Paradoxe individu - collectif</i> .....	49
3.6.3. <i>Paradoxe humain - technologie</i> .....	50
3.7.    CONCLUSION.....	51
<b>4. MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>53</b>
<b>5. PRÉSENTATION DES DONNÉES .....</b>	<b>54</b>
5.1.    PUBLIC CIBLE DES ENTRETIENS .....	54
5.1.1. <i>Professionnels en monde V.U.C.A et en transformation</i> .....	54
5.1.2. <i>Professionnels en intelligence collective</i> .....	55
5.1.3. <i>Dirigeants d'entreprises transformées</i> .....	55
5.2.    CONTENU DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS .....	56
5.3.    CONTENU DES WEBINAIRES .....	57
<b>6. ANALYSE DES DONNÉES .....</b>	<b>57</b>
6.1.    QUELQUES CONSTATS DU MONDE V.U.C.A.....	58
6.1.1. <i>Prise de conscience</i> .....	58
6.1.2. <i>Principales difficultés</i> .....	59
6.1.3. <i>Fin de l'organisation pyramidale</i> .....	60
6.2.    LES BASES DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE .....	61

6.2.1. <i>De quoi s'agit-il ?</i> .....	61
6.2.2. <i>Prérequis</i> .....	61
6.2.3. <i>Déploiement</i> .....	62
6.2.4. <i>Points d'attention</i> .....	65
6.3. INTÉRÊT DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DANS LE MONDE V.U.C.A. .....	70
6.3.1. <i>Environnement en constante mutation</i> .....	70
6.3.2. <i>Émergence de problèmes complexes</i> .....	72
6.3.3. <i>Croissance des instabilités</i> .....	74
6.3.1. <i>Besoin croissant d'innovation</i> .....	76
6.3.1. <i>Apparition de l'entreprise phygitale</i> .....	78
6.4. RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE.....	79
6.5. LIMITES .....	82
7. CONCLUSION GENERALE .....	83
BIBLIOGRAPHIE .....	85
TABLE DES ANNEXES .....	93

## TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle du changement agile .....	17
Figure 2 : Modèle des 4C.....	19
Figure 3 : Le leadership situationnel .....	22
Figure 4 : Théorie U .....	29
Figure 5 : Modèle des 5R.....	31
Figure 6 : Processus entrepreneurial.....	43
Figure 7 : Schématisation du cadre théorique .....	47

# 1. INTRODUCTION

Les nombreuses crises (financières, climatiques...) que nous traversons aujourd'hui, et a fortiori la crise sanitaire qui touche notre planète depuis plus d'un an nous confrontent à un monde de plus en plus imprévisible que la littérature qualifie de V.U.C.A (volatile, uncertain, complex, ambiguous).

Parallèlement à cela, nous assistons à une véritable révolution numérique marquée par le développement important de nouvelles technologies telles que le *Big Data* et l'Intelligence Artificielle. L'importance de ces outils numériques s'est encore accentuée depuis le début de la crise, que ce soit dans le cadre du travail, de l'enseignement ou tout simplement dans le but d'entretenir des contacts sociaux avec nos proches.

L'environnement en constante mutation, allié à cette croissance numérique, nous impacte en tant qu'individus, mais également en tant que (futurs) acteurs du monde du travail.

Ces dernières années, cette évolution rapide du contexte est venue mettre en lumière de multiples dysfonctionnements au sein des organisations. En effet, de nombreuses entreprises fonctionnent toujours avec des pratiques managériales propres aux entreprises bureaucratiques. Ces pratiques, bien qu'adaptées à l'environnement du siècle dernier, ne répondent plus aux enjeux actuels, qui nécessitent une réactivité et une agilité bien plus forte. Or, si elles veulent (sur)vivre dans un environnement où les métiers, et la conception qu'on en a, évoluent sans cesse, les entreprises n'ont d'autre choix que de revoir certaines de leurs pratiques.

Les entreprises les plus avant-gardistes l'ont bien compris et ont déjà introduit certains changements, notamment via l'adoption de pratiques managériales plus collaboratives. Ces modèles organisationnels qui font le choix d'inclure davantage les collaborateurs dans les prises de décision tirent profit de ce qu'on peut appeler l'*intelligence collective*.

Au-delà d'être particulièrement à la mode, ces modèles collaboratifs présentent de nombreux avantages et semblent fournir une réponse adéquate au besoin qu'ont les collaborateurs de donner du sens à leur travail et de se sentir partie prenante de leur organisation.

Dans ce contexte, il est pertinent de se demander si l'émergence de l'intelligence collective peut être une opportunité pour les entreprises pour affronter le monde changeant et instable dans lequel nous vivons. Cela nous a amenée à formuler la question de recherche suivante :

<p>« Dans quelle mesure l'Intelligence Collective peut-elle aider les entreprises à appréhender le monde V.U.C.A. » ?</p>
---

Si l'on ne peut prédire avec exactitude le futur, il semble peu probable que l'environnement se stabilise durant les prochaines décennies. Nous devons donc trouver des solutions qui nous permettront de mieux appréhender le monde V.U.C.A. Dès lors, si les outils de l'intelligence collective s'avèrent pertinents pour y arriver, les entreprises auront tout intérêt à essayer de les mettre en oeuvre pour mieux affronter les défis qui les attendent.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous commençons par une contextualisation dans laquelle nous définissons et développons les deux grands concepts de notre recherche, à savoir le monde V.U.C.A. et l'Intelligence Collective.

Ensuite, nous établissons un cadre théorique, qui a pour but d'exposer les principales théories qui viennent appuyer nos recherches.

Nous présentons ensuite notre recherche proprement dite, en commençant par détailler notre méthodologie. Nous poursuivons en expliquant la méthodologie qui servira de base à notre recherche de terrain, puis nous exposons notre enquête de terrain, qui est composée, d'une part, d'entretiens semi-directifs avec divers profils de professionnels, et d'autre part, d'analyses de webinaires qui viendront enrichir nos propos.

Après avoir brièvement présenté la récolte de nos données, nous les analysons à la lumière de notre question de recherche. Nous tentons par là d'y répondre, tout en identifiant les limites de notre démarche.

Nous concluons ce mémoire en détaillant ses principaux apports, ainsi que les pistes qu'il nous semble pertinent d'étudier lors de prochaines recherches.

*Au vu du lien étroit que nous pouvons établir entre le monde V.U.C.A. et la crise sanitaire, nous illustrons cela tout au long du travail, à travers ce cas concret. Pour une question d'aisance de lecture, cet exemple est systématiquement encadré et rédigé en italique.*

## 2. CONTEXTUALISATION

La première partie de ce mémoire a pour objectif de définir les grands concepts de notre question de recherche. Nous y présentons d'abord le monde V.U.C.A., avant de développer le concept de l'intelligence collective. Nous établissons ensuite le lien entre le monde V.U.C.A et l'intelligence collective.

### 2.1. Monde « V.U.C.A »

Afin de mieux comprendre en quoi consiste le monde V.U.C.A, nous commençons notre analyse par une définition de ce concept. Nous analysons ensuite son origine, avant de développer ses principales caractéristiques. Nous terminons cette section par une analyse de l'impact du monde V.U.C.A sur les organisations.

#### 2.1.1. Définition

V.U.C.A est l'acronyme de Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity. L'équivalent en français pourrait être V.I.C.A, pour Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguité (Keromen, 2019). Dans ce mémoire, nous utilisons l'acronyme anglais, qui fait consensus dans la communauté scientifique.

Le Monde V.U.C.A est donc un monde que l'on peut caractériser de volatil, incertain, complexe et ambigu. Loin d'être une méthodologie venant proposer des solutions à tous les problèmes, V.U.C.A peut plutôt être considéré comme une grille de lecture qui va permettre une meilleure compréhension et description de l'environnement qui nous entoure, et ceci sous différents angles (Chaminade, 2019). C'est une manière de mettre des mots sur l'environnement en permanente transformation dans lequel nous vivons (Fiordean, 2018).

Durant de nombreuses années, les économistes et scientifiques étaient persuadés qu'il était possible de prévoir le futur grâce aux lois de la probabilité (Largentaye, 2011). A une époque où nous pouvions décrire l'environnement comme stable (début de l'ère industrielle), le modèle d'économie linéaire semblait d'ailleurs efficace.

Néanmoins, l'environnement actuel ne permet plus cette stratégie de prendre des décisions basées sur le passé. Ce modèle a donc été fortement remis en question ces dernières années sur le point de vue de sa rentabilité et de sa viabilité. Il a aujourd'hui atteint la fin de son règne.

En publiant « Le Cygne noir » en 2007, Nassim Nicholas Taleb a démontré que le monde actuel était tout sauf prévisible. Il explique cela par le fait qu'il y a constamment des phénomènes inattendus qui viennent nous surprendre, et donc bousculer nos plans initiaux (Largentaye, 2011). Depuis la sortie de son livre, ceci s'est amplifié, et les

imprévisibilités sont toujours plus nombreuses. Taleb appelle cela le monde *Extrémistan*, qui est aux antipodes du monde *Médiocristan* que l'on retrouve encore massivement dans les manuels et que les économistes et scientifiques aiment se représenter. Les situations plutôt extrêmes auxquelles nous devons faire face aujourd'hui et les grandes contradictions et inégalités auxquelles nous assistons expliquent ce changement qu'il a traduit en une métaphore. Cette dernière représente le contraste entre deux mondes : d'une part, celui dans lequel nous croyons vivre (*Médiocristan*), où il est possible de prévoir le futur et en mesurer les risques. D'autre part, celui dans lequel nous vivons réellement (*Extrémistan*) où toutes nos prévisions sont détruites par les cygnes noirs, c'est-à-dire les imprévus (Largentaye, 2011).

### 2.1.2. Origine

Pour retrouver l'origine du terme « V.U.C.A. », il faut remonter en 1987. La guerre froide (1947-1991) touche alors à sa fin et l'US Army War College invente ce concept qui trouve son origine dans les théories du leadership de Warren Bennis et Burt Nanus (Falkenberg, 2019). Il caractérise l'impact qu'a eu l'effondrement de l'Union Soviétique sur le monde, et la réaction qu'a dû avoir l'US Army War College pour y faire face. Alors qu'avant les pays en guerre devaient souvent faire face à un seul et unique ennemi, ce n'est plus le cas à partir de ce moment-là (Cousins, 2018). Ceux-ci doivent désormais être capable d'affronter des nations de toutes tailles. Cela entraîne donc de nouvelles manières de voir les choses et d'y réagir, mais aussi une grande capacité à savoir constamment s'adapter aux nouvelles armes, technologies et tactiques (Walch, Schotter & Kinsinger, 2014). Les stratégies qui fonctionnaient autrefois ne peuvent, de fait, plus être appliquées (Cousins, 2018).

Peu utilisé au début des années 90, c'est surtout à partir de 1998 que ce concept est devenu populaire, avec la publication du livre « Strategic Leadership Primer » par l'US Army War College. L'ouvrage fut le fruit de nombreuses recherches, et avait pour but d'aider les apprentis soldats à mieux comprendre les changements sur le champ de bataille (Chaminade, 2019). Le but était donc de les aider à appréhender les changements d'environnement auxquels ils seraient confrontés.

Quelques années plus tard, au lendemain des attentats du 11 septembre 2001, l'armée américaine s'est largement servie de ce concept dans sa lutte contre le terrorisme, comprenant qu'il s'agissait d'une problématique mondiale à traiter et non un « simple » affrontement entre deux camps (Lajous, 2016). Depuis lors, l'acronyme n'a cessé de prendre de l'ampleur, touchant un cercle toujours plus large (Bertezen, 2020). Comme nous le montrons plus loin, le concept s'est particulièrement développé dans le monde de l'entreprise, et de nombreux auteurs de littérature managériale tels que David Ducheyne, Michael Fuchs, Jochen Messner, Robert Sok ou encore Ann Deaton ont même écrit des ouvrages entiers sur le monde V.U.C.A.

### 2.1.3. Déploiement en entreprise

Le concept V.U.C.A n'est donc pas né au sein des entreprises, mais il y est largement utilisé aujourd'hui. Il est dès lors pertinent de se pencher sur son déploiement progressif dans le monde économique.

Les dirigeants d'entreprises ont été de plus en plus nombreux à utiliser ce qualificatif face à un constat clair : celui de voir que l'environnement évoluait de manière extrêmement rapide, laissant place à de nombreuses turbulences à la fois intenses et longues. Cela s'accompagne également de nombreuses incertitudes et imprévus, à l'origine de situations auxquelles les dirigeants ne s'attendaient pas. C'est un constat général qui concerne toutes les entreprises et organisations, peu importe le secteurs d'activité (Bertezene, 2020).

Différents événements peuvent illustrer cela, à commencer par les attentats du 11 septembre 2001, comme précisé précédemment. La crise financière de 2008-2009 en est un autre. Durant celle-ci, de nombreuses organisations ont dû faire face à un environnement extrêmement turbulent qui rappelait fortement le contexte dans lequel l'US War College devait agir à l'époque. C'est la raison pour laquelle le contexte dans lequel a eu lieu la crise financière fut à nouveau qualifié de V.U.C.A. (Walch, Schotter & Kinsinger, 2014).

*Plus récemment, la pandémie de COVID-19 est venue illustrer, une fois de plus, que cet acronyme était plus que jamais d'actualité.<sup>1</sup>*

Thomas Friedman, chroniqueur au New York Times, est un des premiers à avoir introduit le concept de monde V.U.C.A. dans le contexte de l'entreprise. Selon lui, les entreprises les plus performantes sont celles qui sont capables de s'adapter et de mettre rapidement à profit les nouvelles technologies. C'est le cas d'entreprises telles que Apple, Google ou encore Amazon, qui arrivent à être réactives face aux changements contextuels. En effet, après avoir analysé les entreprises de haute technologie, il en est venu à la conclusion que l'échec des entreprises était fréquemment la conséquence d'une domination des opportunités technologiques disponibles sur le marché (Nandram & Bindlish, 2017).

Notons qu'en premier lieu, l'utilisation de ce concept en management était plutôt péjoratif. De fait, le V.U.C.A. était avant tout là dans une optique de recherche de survie. Aujourd'hui, en revanche, il se voit également utilisé dans une démarche plus positive, comme dans l'élaboration de prévisions, de préparations mais aussi de réalisations de projets d'entreprises (Bennet & Lemoine, 2014, cités par Gao & David, 2020).

---

<sup>1</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

Le V.U.C.A peut en effet servir d'outils aux entreprises qui souhaitent progresser et prospérer, et pas uniquement survivre. Au vu des nombreux défis auxquels elles doivent faire face, cela peut leur permettre de nourrir leurs réflexions et ainsi trouver des solutions plus innovantes (Mack *et al.*, 2016, cités par Gao & David, 2020).

Le réel défi de ce monde V.U.C.A réside plutôt dans la capacité des entreprises à exploiter les données et analyses qui sont à leur disposition pour prendre leurs décisions. En 2016, une recherche menée par PwC montrait que 35% des dirigeants d'entreprise se basaient sur des données et analyses internes pour prendre des décisions, 33% d'entre eux se basaient sur leur expérience et leur intuition, et enfin 25% se basaient sur un avis extérieur. La place croissante que vont occuper ces données les prochaines années va continuer à modifier la relation de l'Homme avec la technologie, ce qui va ouvrir la voie à une prise de décision davantage axée sur les données. Il est donc nécessaire de trouver l'équilibre entre l'apport de ces machines et le savoir humain, mais cela nécessite une certaine ouverture d'esprit ainsi qu'une acceptation du changement (PricewaterhouseCoopers, s. d.).

## **2.1.4. Caractéristiques**

Comme son abréviation l'indique, le monde V.U.C.A possède quatre caractéristiques principales. Nous les développons ici en nous concentrant sur la dimension managériale qu'elles comportent.

### **2.1.4.1 Volatilité**

La volatilité rend compte du contexte disruptif et imprévisible dans lequel nous vivons, ce qui implique une évolution très rapide de certaines situations. Les organisations se doivent donc de réajuster constamment leurs décisions en fonction de l'évolution du contexte. Une adaptation rapide et souple est dès lors indispensable pour y parvenir. Les travailleurs sont de plus en plus contraints à faire face à des situations stressantes, et surtout imprévisibles. Un réel manque de stabilité se fait donc ressentir au sein des organisations et devient un enjeu crucial pour celles-ci (Nandram & Bindlish, 2017).

Les facteurs de turbulence sont nombreux : connectivité, concurrence mondiale, numérisation, libéralisation du commerce ou encore innovation en matière de modèles commerciaux. L'ensemble de ces facteurs rendent le monde, et particulièrement celui des affaires, d'autant plus volatil (Reeves & Love, 2012, cités par Lawrence, 2013).

Désormais, cette volatilité fait partie de la norme. C'est la raison pour laquelle la capacité d'adaptation et d'innovation n'est plus vue comme une compétence additionnelle intéressante, mais bien comme un impératif pour assurer la survie de

l'entreprise (Gao & David, 2020). Face à cela, un constat apparaît : les humains ont besoin d'orientation et de sens. C'est la raison pour laquelle la définition de la vision de l'organisation devient un élément clé pour guider les collaborateurs (Rothenberger, 2020).

#### 2.1.4.2 *Incertitude*

Le monde est fait de nombreuses incertitudes. Comme le précisent Frimousse & Peretti (2020, p. 138), « cette incertitude très forte se traduit par l'incapacité individuelle et collective à se projeter dans un environnement dont on ne maîtrise pas les clés actuelles ni les impacts futurs ». Durant les périodes d'instabilité, il est difficile pour les dirigeants d'utiliser les questions et les événements du passé comme des prédicteurs de résultats futurs, ce qui rend les prévisions et la prise de décision extrêmement difficiles (Sullivan, 2012).

Même si cette incertitude a toujours existé dans l'environnement professionnel, le phénomène prend une ampleur beaucoup plus importante depuis le début de ce siècle (Fraccaroli, 2007).

*La crise sanitaire à laquelle nous devons faire face depuis plus d'un an illustre bien ce climat, désormais constant, d'incertitude. Dans ce cas précis, tant l'évolution du virus que l'avenir du genre humain devient incertain (Frimousse & Peretti, 2021).*

*Aux quatre coins du monde, les humains ont déjà dû faire face à des situations marquantes de natures différentes, qu'il s'agisse de catastrophes naturelles, d'attentats, de guerres, d'accidents nucléaires ou de crises économiques. Pourtant, la pandémie actuelle s'en distingue sur un point particulier : elle touche la planète entière. Aucun chef d'État ou de gouvernement actuel n'a déjà vécu, et donc géré, une crise d'une telle ampleur. Pourtant, ils se voient obligés d'assumer leurs responsabilités et de prendre des décisions qui s'avèrent cruciales pour leur pays (Goodman, McTavish, Klein & Billa, 2020).<sup>2</sup>*

Selon Goodman *et al.* (2020), il y a deux types de réactions adoptées par les dirigeants dans ces situations d'incertitude. Le premier est de prendre connaissance de l'ensemble des facteurs émanant de la crise, mais d'éprouver un blocage face à la situation. Cela résulte généralement en une prise de décision à la fois apathique, approximative et incohérente. Le deuxième type de réaction est d'ignorer l'incertitude en faisant abstraction de toute la complexité qui règne autour. Les dirigeants se contentent d'évaluer rapidement et sommairement la situation, ce qui résulte en un apport de réponses (trop) simples car celles-ci sont davantage basées sur des analogies faites sur

---

<sup>2</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

la base du passé. Nombreuses sont les entreprises qui en ont subi les conséquences, soit en manquant une occasion prometteuse, soit en fermant les yeux face à une situation critique causant ensuite leur déclin.

#### 2.1.4.3 Complexité

La complexité de l'environnement s'explique par le fait que les phénomènes qui viennent l'impacter résultent à la fois de facteurs internes et de facteurs externes, souvent eux-mêmes difficiles à appréhender. Lorsqu'on ajoute cette complexité à la turbulence du changement et à l'absence de prédicteurs passés, toute prise de décision est d'autant plus difficile. Par ailleurs, cette complexité entraîne souvent une certaine confusion et du chaos, qui, à leur tour, amènent de l'ambiguïté. Nous développons ceci dans le point suivant (Lawrence, 2013).

Même si l'on constate que cette complexité permet de faire progresser l'efficacité du système, cela nous rend également plus vulnérables lorsque nous devons faire face à des situations critiques (Giannoccaro *et al.*, 2018, cités par Teneau & Dufour, 2019).

De nombreux systèmes manquent d'ailleurs d'efficacité et de clarté, ce qui peut avoir des conséquences sur la prise de décision des dirigeants. En effet, si ces derniers ont tous été envahis par des informations divergentes et pas toujours claires sur des sujets déjà complexes, les négociations peuvent s'avérer bien plus compliquées (Gao & David, 2020).

*Une fois de plus, force est de constater que la crise sanitaire de la COVID-19 illustre parfaitement la complexité du monde actuel. De multiples paramètres entrent en compte et évoluent constamment. Qu'il s'agisse des paramètres scientifiques, sanitaires, psychologiques, éthiques, économiques, organisationnels ou encore géographiques, ils ont tous leur importance et complexifient toutes les prises de décision. Le caractère unique et nouveau de ce virus ne fait qu'ajouter une difficulté à l'équation (Frimousse & Peretti, 2020).<sup>3</sup>*

#### 2.1.4.4 Ambiguïté

Selon Sullivan (2012), l'ambiguïté signifie qu'il est difficile de déterminer les causes qui se cachent derrière un phénomène. Cela se traduit aussi par une difficulté à répondre aux questions « qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi » qui le caractérisent.

---

<sup>3</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

Le colonel Eric G. Kail, quant à lui, définit cela comme étant « l'incapacité à conceptualiser avec précision les menaces et les opportunités avant qu'elles ne deviennent mortelles » (Kail, 3 décembre 2010, cité par Lawrence, 2013, p. 5). Au niveau organisationnel, cette ambiguïté peut se traduire par l'impossibilité d'arriver à un succès global par l'addition de réalisations séparées. Cela résulte en une certaine frustration, qui est un symptôme de l'ambiguïté organisationnelle. (Kail, 3 décembre 2010, cité par Lawrence, 2013).

La notion commune que l'on peut retrouver derrière ces deux définitions est la difficulté (voire l'incapacité) à conceptualiser un phénomène : il est difficile d'expliquer un événement de manière unique, car il existe trop d'opinions différentes qui rendent la quête de sens compliquée.

Selon Gao & David (2020), cela est également lié au fait qu'il n'est pas rare de retrouver différences cultures managériales dans une même entreprise. Cette multiplicité résulte dans une certaine ambiguïté qui empêche les parties prenantes de se positionner. Cela peut même mener à des erreurs ou à des conflits, qui peuvent mener à l'échec du projet global de l'organisation.

Ces quatres phénomènes (la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté) sont fortement interconnectés, et c'est surtout leur addition qui entraîne la présence d'un climat particulièrement instable. Les conséquences sur les organisations peuvent être considérables, et il est donc pertinent de les analyser.

### **2.1.5. Impact sur les entreprises**

Le monde V.U.C.A. dans lequel nous vivons aujourd'hui bouleverse les organisations et les pousse à se réadapter continuellement. Frimousse & Peretti (2020) viennent jusqu'à dire que, désormais, nous devons partir du principe que les systèmes stables ne seront que des exceptions, les systèmes chaotiques devenant la norme.

Cet environnement constitue d'une part un risque pour les entreprises, avec notamment un nombre croissant de concurrents. D'autre part, il est une opportunité, avec la mondialisation des marchés qui entraîne une croissance en terme de taille de ces mêmes marchés (Masmoudi, 2020).

Par ailleurs, les modèles économiques changent de plus en plus vite, et viennent remettre en question de nombreux acquis, notamment la place que l'Homme aura dans ces futures organisations.

Au-delà d'avoir un impact sur les stratégies adoptées par les entreprises, cet environnement particulier a donc également un impact humain, culturel ou encore technologique. Nous traitons ces différents points de vue ci-dessous.

### 2.1.5.1 *Impact stratégique*

#### **Évolution de la stratégie d'entreprise**

Le concept de stratégie d'entreprise était déjà utilisé dans un contexte militaire, mais il doit son essor dans le monde entrepreneurial à l'arrivée du célèbre modèle S.W.O.T en 1965. Cet outil d'analyse a été créé dans le but d'analyser, d'une part, l'environnement externe à l'entreprise par l'analyse des menaces (Threats) et des opportunités (Opportunities), et d'autre part l'environnement interne à travers ses forces (Strengths) et ses faiblesses (Weaknesses). Encore aujourd'hui, la matrice S.W.O.T a pour but d'aider à définir une future stratégie d'entreprise adaptée au contexte dans lequel elle se situe (Siegel, 2008).

Depuis lors, de nombreux autres outils ont vu le jour et viennent faciliter la définition de la stratégie. Nous pouvons notamment donner l'exemple de l'analyse PESTEL, la matrice d'Ansoff, la matrice McKinsey, les 5 forces de Porter ou encore la chaîne de valeur.

Néanmoins, ces modèles ne sont plus suffisants pour les entreprises qui veulent appréhender le monde V.U.C.A. d'une manière optimale. Face à cet écosystème changeant, les entreprises vont donc devoir envisager des changements structurels et réglementaires en se concentrant davantage sur les facteurs impactant leur résilience, leur stratégie, leur dynamique concurrentielle ou encore l'équilibre entre leur offre leur demande (Goodman *et al.*, 2020).

#### **Adaptation de la stratégie à l'environnement V.U.C.A.**

Les changements de contexte ont toujours eu un impact considérable sur les méthodes organisationnelles des entreprises. En analysant l'impact qu'ont eu les crises précédentes sur les stratégies des entreprises, on constate qu'elles ont souvent été des causes d'accélération en terme d'innovation. En d'autres termes, les crises ont régulièrement été suivies de grandes avancées en terme de management (Frimousse & Peretti, 2021). Ne serait-on donc pas à l'aube d'une nouvelle avancée ? Les entreprises ne devraient-elles pas réviser leurs modèles stratégiques ?

Afin d'éviter une trop grande prise de risque, les organisations préfèrent en général se baser sur des certitudes plutôt que sur des suppositions. Néanmoins, selon James Moncrieff, cette stratégie n'est plus adéquate dans un contexte de changement. Il est plus important d'apprendre à identifier les signaux qui témoignent d'un changement dans le monde, changement qui nécessitera une réaction de la part des responsables stratégiques. Les chefs d'entreprise doivent, selon lui, davantage agir en tant qu'explorateurs, c'est-à-dire fonctionner par expérimentation et ajuster la stratégie en fonction des résultats obtenus. S'ils n'ont pas cette capacité de saisir les signaux, il faut avant tout avoir l'humilité d'écouter les réflexions de ceux qui y parviennent (James Moncrieff, cité par Duchateau, Buyle, Colmant et Amado, 2017).

La présence du changement n'est pas une nouveauté, mais la rapidité à laquelle il opère l'est. Cela implique un besoin d'adapter la stratégie et la gestion d'entreprise à ce nouvel environnement. Les entreprises se doivent de trouver une nouvelle approche via l'adaptation des outils managériaux et cadres de référence qu'ils utilisent. En effet, ceux utilisés à l'heure actuelle ne répondent en général pas aux nouvelles exigences du marché (Teneau & Dufour, 2019).

Un constat clair est ressorti de l'enquête Tendances RH 2021 qui a été menée par le cabinet Deloitte (Burger, 2021) : alors que jusqu'ici les dirigeants se contentaient de mettre en place des stratégies qui leur permettaient de faire face à des tendances observables, cette pratique tend à disparaître. Désormais, ils savent qu'il est indispensable d'adopter une stratégie centrée sur l'humain permettant de s'adapter continuellement aux disruptions. Cette adaptation est notamment permise par l'agilité.

En effet, l'agilité est « la » compétence à développer au sein des entreprises. Définie par Breu, Hemingway & Strathern (2001, cité par Masmoudi, 2020, p. 122) comme étant « la capacité d'une organisation à répondre rapidement aux changements du marché et à réagir avec flexibilité à des modifications imprévisibles dans le but de survivre aux menaces de son environnement », l'agilité est plus que jamais indispensable au niveau stratégique.

### **Émergence de nouveaux modèles stratégiques**

L'émergence de nouveaux modèles stratégiques allant dans cette direction a donc visiblement eu un impact sur la vision du futur qu'ont les hauts décisionnaires. En effet, les nouveaux modèles organisationnels tels que la sociocratie, l'holacratie, l'adhocratie mais aussi l'organisation apprenante partagent toutes certaines caractéristiques. Ils ont la particularité de laisser en partie de côté le contrôle et la structure, et de donner davantage de place à la co-création, la co-gestion, la co-décision ou encore la co-organisation. En donnant l'opportunité de « laisser ceux qui savent, faire », le fonctionnement, et donc la stratégie de l'entreprise sont bousculés (Jardin, 2020).

Le monde V.U.C.A. est à l'origine de ces nouvelles tendances managériales. En effet, cet environnement volatil, incertain, complexe et ambigu a un impact important sur les organisations, dans le sens où la prise de décision doit se faire de manière plus rapide et doit continuellement être revue en fonction de l'évolution de l'environnement. Par leur approche collaborative et en prônant des valeurs telles que l'agilité, l'innovation, la résilience ou encore l'adaptabilité, ces nouveaux modèles stratégiques anticipent mieux les imprévus et fluidifient la prise de décision. Ils sont donc plus performants dans cet environnement V.U.C.A..

### 2.1.5.2 Impact culturel

Dominic Dillon définit la culture d'entreprise comme étant « l'ensemble de ses valeurs, des comportements, de son histoire depuis sa création, de sa communication et des pratiques communes à une organisation qui en constituent sa propre identité, son ADN en quelque sorte » (cité par Frimousse & Peretti, 2021, p. 174).

Cette culture est, elle aussi, impactée par le monde V.U.C.A.. En effet, l'environnement turbulent nécessite une certaine adaptation de la part des organisations et cela passe notamment par une réévaluation de leur culture d'entreprise. Cela peut prendre différentes formes que nous développons ici.

#### La culture d'entreprise comme arme de combat

Les organisations qui bénéficient d'une culture d'entreprise solide sont globalement plus armées pour faire face à des environnements turbulents. Ces entreprises qui se montrent résilientes, solidaires, agiles, innovatrices et proactives au quotidien éprouvent moins de difficultés à agir de la sorte lorsqu'il faut se sortir de situations plus délicates. Comme nous l'avons montré, les organisations doivent revoir leur culture d'entreprise après avoir vécu un événement marquant, afin de rester alignées avec leur nouvel environnement. Cela nécessite des compétences telles que l'agilité et la résilience. Lorsqu'elles sont déjà ancrées dans les habitudes de l'entreprise, cela se fait de manière plus naturelle (Frimousse & Peretti, 2021).

Chaque crise a son propre impact sur le changement culturel d'une entreprise.

*La crise sanitaire, par exemple, a fait émerger la nécessité de trouver un nouvel équilibre entre la performance de l'entreprise et les conditions dans lesquelles le travail est effectué. La réduction drastique du contact social a eu un réel impact sur la qualité du suivi des collaborateurs. En augmentant le télétravail et les réunions virtuelles et en réduisant presqu'à néant les interactions réelles, un véritable changement culturel s'est installé. Les managers se sont retrouvés face à un défi, celui de soutenir leurs équipes à distance. Dans tout ce tourbillon, les managers ont adopté des méthodes diverses. Certains ont continué à garder un maximum de contrôle sur leurs équipes, alors que d'autres ont plutôt joué la carte de la confiance en leur laissant une certaine autonomie (Frimousse & Peretti, 2021).<sup>4</sup>*

Si elle est modérée, l'autonomie peut être valorisante pour les collaborateurs. Il y a néanmoins un équilibre à trouver entre autonomie et désintérêt. Il est important que le manager continue à jouer son rôle de *people manager* en suivant ses collaborateurs afin de s'assurer que les objectifs soient atteints, qu'ils soient toujours épanouis dans leur fonction et qu'ils trouvent un sens à leur travail. Cela passe également par la proposition

<sup>4</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

de nouveaux défis. Tout en faisant cela, il faut garder en tête que la dimension relationnelle est essentielle, encore plus dans un contexte turbulent. Créer une culture d'entreprise basée sur l'établissement d'un but commun semble donc la clé. Pour atteindre ce but ensemble, les managers devront parvenir à trouver un juste milieu entre le fait de responsabiliser leurs collaborateurs en leur accordant leur confiance, tout en continuant à les soutenir et veiller à l'atteinte de leurs objectifs. Il s'agit tout simplement d'être un vrai *people manager*, ce qui est un réel défi pour tout dirigeant (Frimousse & Peretti, 2020).

### **Vision et valeurs communes**

Nous avons vu précédemment que dans un monde V.U.C.A., la définition de la vision de l'entreprise devenait, encore plus qu'avant, un élément clé pour guider les collaborateurs dans un contexte turbulent (Rothenberger, 2020). Ces derniers ont besoin de sentir qu'ils sont alignés en terme de vision du futur. Il faut donc parvenir à inclure cela dans la culture d'entreprise afin que l'ensemble des membres de l'organisation soient réunis autour d'un projet commun. En effet, La culture sert de boussole pour l'organisation. Elle doit mener l'entreprise sur le chemin de la performance, de la responsabilité et de l'utilité sociétale.

A côté de cela, les valeurs ont aussi leur importance. Tout comme la vision, cela permet de s'assurer que l'ensemble des membres de l'organisation soient alignés autour d'un projet commun. Dans un environnement parfois très instable, c'est important de pouvoir se raccrocher aux piliers de l'entreprise, dont les valeurs font partie.

Les évènements marquants auxquels les entreprises sont confrontées remettent de nombreuses éléments en question, dont ses valeurs.

*Selon Mohamed Bayad (cité par Frimousse & Peretti, 2019), il ne serait pas étonnant de voir des changements dans les valeurs des organisations une fois que la crise de la Covid-19 sera derrière nous. Alors qu'avant la crise, des valeurs telles que l'esprit d'équipe, le respect, l'intégrité, la qualité, la satisfaction ou encore la responsabilité étaient régulièrement prônées, il imagine une croissance de la présence de la sécurité, la santé, la solidarité, l'empathie, l'agilité, l'autonomie, l'équité, le partenariat, la collaboration, la justice ou encore la résilience. Il est néanmoins difficile de prévoir l'avenir. Tout cela dépendra bien évidemment de la manière dont les organisations et leurs collaborateurs ont perçu et vécu cette crise. Quoiqu'il en soit, si les valeurs doivent être redéfinies, il est important que cela se fasse en incluant les collaborateurs dans la réflexion.<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

## Transition culturelle

Parvenir à gérer une transition culturelle tout en conservant une partie de l'ADN s'avère être un réel challenge. En effet, cela nécessite de faire évoluer les mentalités et comportements de tous les membres de l'organisation, ce qui peut se révéler difficile.

Pourtant, une fois cette transition activée, elle se révèle un atout considérable dans le monde de demain dans lequel il faudra savoir faire preuve de résilience et d'anti-fragilité. Nassim Nicholas Taleb, qui est à l'origine de ce concept définit l'anti-fragilité comme étant « la propriété des systèmes qui se renforcent en conditions de chocs, et d'imprévus ». Cela signifie donc qu'un système anti-fragile « perdure, se renforce, se développe et s'améliore » lorsqu'il fait face à un choc (Taleb, 2012, cité par Hanine, 2020, p. 3).

Mettre l'anti-fragilité au cœur de sa culture d'entreprise peut être une manière d'augmenter sa capacité d'adaptation face à l'environnement changeant, permettant ainsi de se remettre plus facilement d'un choc. Faire preuve de réactivité et d'adaptabilité s'avère être une bonne manière de rester plus compétitifs dans un environnement volatile. Étant donné que l'anti-fragilité se nourrit d'environnements chaotiques, ce principe semble être une approche pertinente à adopter dans le monde V.U.C.A. (Hanine, 2020).

### 2.1.5.3 *Impact technologique*

Le contexte V.U.C.A. a indéniablement des conséquences technologiques sur les entreprises. Pourtant, les progrès technologiques figurent également parmi les causes de ce nouveau monde. Tout comme l'on se demande qui de l'œuf ou la poule vient en premier, la question se pose pour la technologie et le monde V.U.C.A. Il devient dès lors compliqué de déterminer lequel est à l'origine de l'autre. Il n'en reste pas moins que les entreprises doivent adapter leur approche technologique au contexte V.U.C.A. dans lequel elles évoluent. Dans cette section, nous identifions l'adaptation que les entreprises doivent mettre en place dans ce nouvel environnement.

D'une manière générale, nous pouvons constater qu'il est impératif que les entreprises s'acclimatent à cet univers du *Big Data*, dont le but est de stocker et traiter rapidement de grands volumes de données (*Définition du Big Data / Oracle France*, s. d.) Qu'il s'agisse de l'Intelligence Artificielle, qui a pour but de reproduire, à l'aide de machines, l'intelligence humaine (*Qu'est-ce que l'Intelligence Artificielle ?*, s. d.), de la robotisation ou encore de l'automatisation, il est temps de s'y intéresser de plus près (Rissoan, 2018). En effet, il s'agit d'outils précieux lorsqu'il faut affronter un environnement volatile et complexe. L'analyse de données complexes est effectivement facilitée lorsque nous sommes équipés d'algorithmes performants. En profitant d'une vitesse de calcul

supérieure, il est dès lors plus aisé de réagir rapidement au moment où des imprévus font surface (Dewuka, 2021).

*Par ailleurs, ces dernières années, et a fortiori ces derniers mois, la digitalisation au sein des organisations a été contrainte de considérablement s'accélérer. En effet la crise sanitaire a démontré l'importance capitale d'être à jour au niveau numérique. Ceux qui ne s'en étaient pas rendu compte jusque-là, n'ont pu qu'admettre qu'entre le télétravail, l'enseignement en ligne, les retrouvailles familiales et amicales à distance ou encore les visioconférences, la technologie était plus que centrale (Frimousse & Peretti, 2020).<sup>6</sup>*

Il est néanmoins important de nuancer la place qu'occupe (et va occuper) la technologie dans nos vies. En effet, contrairement à ce qui se dit massivement depuis quelques années, l'étude « Deloitte Global Human Capital Trends » publiée par Deloitte en 2021 montre que l'avenir n'est pas à la technologie, mais bien à la combinaison de la technologie et de l'humain. En effet, en tirant parti de leurs capacités complémentaires, la technologie et l'humain peuvent obtenir des résultats à une vitesse qui ne serait jamais atteignable autrement. C'est ce que l'étude mentionne comme étant les « superteams ». Cette rapidité d'action est justement celle que l'on cherche dans un monde V.U.C.A..

Même si aujourd'hui de nombreux dirigeants voient encore la technologie, et entre autres l'intelligence artificielle, comme un outil d'autonomisation ou un substitut au travail manuel, cela ne devrait tarder à changer. Ces technologies sont en effet un moyen d'augmenter les capacités humaines car elles peuvent collaborer avec elles. Dans le futur, elles vont donc devenir un membre de l'équipe. Il n'est dès lors plus question de choisir entre la technologie et l'humain. Ces deux éléments doivent fonctionner ensemble pour réussir à devenir des « superteams ».

Le nouveau rôle de la technologie est de concevoir le travail de manière à permettre aux humains de donner le meilleur d'eux-mêmes. La technologie n'a donc pas pour but final de remplacer l'Homme (Volini *et al.*, 2021).

Comme nous l'avons montré, il est important de modérer la place future de la technologie et de l'informatique au sein des entreprises. Malgré leur intérêt réel, il faut garder à l'esprit que la clé réside dans le fait de trouver le bon équilibre entre l'humain et la technologie afin de garantir la pérennité de l'organisation.

#### 2.1.5.4 *Impact humain*

Le monde V.U.C.A. a incontestablement un impact sur le capital humain des organisations. Au-delà des opportunités qu'il amène, cet environnement volatil nous

---

<sup>6</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

place dans une situation instable qui provoque un sentiment d'insécurité. L'incertitude diminue notre capacité de contrôle, ce qui peut engendrer une certaine anxiété. La complexité de notre monde peut faire émerger de l'incompréhension qui à son tour nous amène à nous remettre en question. L'ambiguïté, quant à elle, soulève de l'illogisme qui finit par nous faire douter (Boyer, 2021). L'ensemble de ces sentiments éprouvés par de nombreux collaborateurs et dirigeants vient soulever de nombreuses questions et donc remettre en doute certaines pratiques RH.

Dans cette section, nous étudions l'impact humain à travers quatre thématiques : la gestion du changement, la gestion des compétences, l'évaluation de la performance et le choix du leadership. Notre objectif est d'analyser comment cet impact peut se transformer en une opportunité pour les entreprises.

### **Gestion du changement**

Face à un environnement qui nécessite une continue adaptation, les entreprises doivent trouver une manière de rendre ces transformations les plus douces possibles. En effet, l'Homme n'aime généralement pas le changement et, dans les organisations, c'est un mot qui fait souvent peur. Il est donc dans l'intérêt des dirigeants de trouver des solutions pour que cela se passe bien.

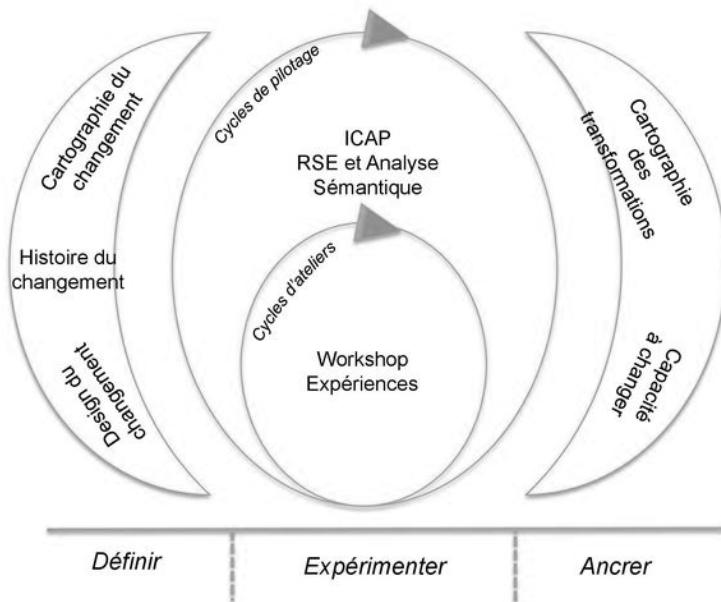
La gestion du changement devient dès lors un enjeu capital dans un environnement V.U.C.A.. Le changement n'est pas un choix, mais bien une obligation. Le « change management » est d'ailleurs un sujet très en vogue, d'où le fait que de nombreuses sociétés de conseil se spécialisent dans ce domaine (Bareil, 2020).

Aujourd'hui, l'adaptation au changement doit se faire de manière constante, et à un rythme soutenu. Il s'agit d'un impératif, au vu de la reconfiguration constante de ce monde (Autissier & Moutot, 2015). Dès lors, la gestion du changement fait désormais partie intégrante de la vie des entreprises. Sur papier, le but est simple : accompagner les membres de l'organisation dans leur transformation continue. Dans la réalité, cela ne s'avère pas toujours si évident.

Afin d'illustrer cela, nous nous basons sur le paradigme expérientiel. Selon Autissier, Johnson & Moutot (2015, p. 39), le « changement est traité non plus comme un obstacle à franchir mais comme le développement de la capacité à changer des acteurs par des dispositifs expérientiels ». Au lieu d'accompagner le changement, le but est désormais de développer la capacité d'adaptation de l'Homme. C'est ce qui représente la « rupture paradigmique ». Le changement est donc considéré comme une « donnée à intégrer et à gérer ». Faire expérimenter le changement de manière expérientielle permet d'amener le changement d'une manière plus douce. Ce paradigme expérientiel est aussi appelé le *modèle du changement agile*. L'objectif est que les personnes concernées s'approprient le changement en l'expérimentant. Ci-dessous, nous pouvons voir que ce

modèle est divisé en trois phases, à savoir « Définir », « Expérimenter » et « Ancrer » (Autissier *et al.*, 2015).

Figure 1 : Modèle du changement agile



Source : Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Question(s) de management*, n° 10(2), 37-44.

La première phase « Définir » a lieu en tout début de projet, si cela n'est pas encore fait avant. L'objectif est multiple. D'une part, il faut conscientiser les parties prenantes sur le rôle qu'elles vont jouer dans le projet. D'autre part, il faut faire un diagnostic de la situation actuelle et rédiger la feuille de route qui servira de fil conducteur pour les changements à venir, incluant notamment les personnes concernées à chaque étape (Autissier *et al.*, 2015).

La deuxième phase « Expérimenter » est l'élément central du modèle. Sur le schéma, nous pouvons identifier deux cycles. D'une part, le cycle d'ateliers inclut les différents ateliers collaboratifs, expériences et autres moments dont vont bénéficier les personnes concernées par le changement en question. D'autre part, le cycle de pilotage implique la réalisation d'enquêtes qui ont pour but de mesurer les changements qui sont en cours auprès des parties prenantes. L'objectif étant de garder une cohérence entre les ateliers proposés et les attentes des principaux intéressés, les cycles d'ateliers sont adaptés en fonction du résultat de ces enquêtes de terrain (Autissier *et al.*, 2015).

La troisième phase « Ancrer » est continuellement mise à jour en fonction des divers projets de transformation mis en place dans l'organisation. Alors que les deux premières concernent un projet en particulier (ou un ensemble de projets), cette dernière phase englobe toute l'entreprise, car elle vise à voir comment il est possible d'insérer les

projets de transformation dans le projet et la stratégie globale de l'organisation. D'autre part, elle vise également à analyser l'évolution de la capacité de changement de l'entreprise (Autissier *et al.*, 2015).

Globalement, ce modèle de changement agile a pour but de répondre aux enjeux de transformation rencontrés par les organisations dans le monde V.U.C.A.. En effet, dans un environnement instable, il s'avère important de faire preuve d'agilité, même dans la gestion du changement.

### **Gestion des compétences**

Hammou (2020) définit la gestion des compétences comme étant un « outil opérationnel de GRH qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise ». En effet, les collaborateurs se servent de leurs compétences afin d'effectuer leur travail de la bonne manière. Cela a donc des répercussions directes sur la performance de l'entreprise, car la performance est liée à la qualité du travail fourni.

Pourtant, à une époque où la durée de vie des compétences ne fait que diminuer, cette gestion des compétences s'avère être un réel défi pour les organisations. En effet, l'impact technologique et le changement du rapport entre l'individu et l'entreprise font sans cesse émerger le besoin de nouvelles compétences.

Nous pouvons identifier trois types de changements majeurs en termes de compétences.

Le premier est la nécessité croissante de **compétences techniques** liées à la place toujours plus grande qu'occupe la technologie. Pourtant, cet essor de tout ce qui rapporte à l'Intelligence Artificielle, au *Big Data* ou encore au *Machine Learning* provoque de nombreuses craintes auprès des travailleurs. Entre la peur de voir son poste remplacé par une machine, et la crainte liée à la perte de l'aspect humain lorsqu'un algorithme devient capable de prendre une décision, les risques sont bel et bien là. Dès lors, les entreprises doivent faire face un nouveau challenge : celui d'utiliser cette technologie au service de l'humain, et non à la place de l'humain.

Ces grandes avancées technologiques nécessitent néanmoins de nouvelles compétences, notamment au niveau du développement et ensuite de la gestion de ces machines. Il s'agit de compétences très spécifiques qu'il faut enseigner aux collaborateurs. Nos systèmes d'éducation et d'enseignement vont, tout comme les entreprises, devoir faire des progrès afin d'adapter nos modes d'organisation et de communication à cette digitalisation croissante des processus, mais aussi à cette automatisation des outils et moyens de production (Frimousse & Peretti, 2019).

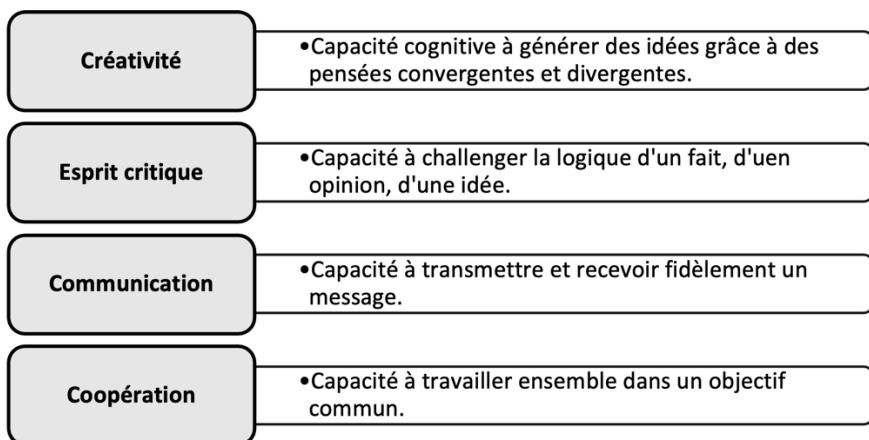
Le deuxième type de changement consiste en l'apparition de certaines **compétences comportementales** qui deviennent indispensables dans un monde en constante mutation. Les entreprises se rendent compte qu'elles attendent de plus en plus de

flexibilité, d'agilité, et de résilience de la part de leurs collaborateurs. A côté de cela apparaît aussi le besoin croissant de capacité à travailler en équipe. Cette dernière compétence s'avère effectivement indispensable pour résoudre les problèmes et défis auxquels les entreprises doivent constamment faire face dans cet environnement changeant.

*Par ailleurs, l'autonomie va aussi s'avérer être une compétence essentielle dans le futur. La crise COVID-19 a constraint les managers à davantage de lâcher prise, de délégation et de confiance. Cela va incontestablement avoir un impact sur les futurs modes de management (Frimousse & Peretti, 2020).<sup>7</sup>*

En 2018, Jérémy Lamri a sorti un ouvrage intitulé « Les compétences du 21è siècle ». Bien conscient qu'il existe une multitude de modèles de compétences, il a constaté que quatre compétences ressortaient systématiquement des modèles construits durant ce siècle. Il en a donc fait le modèle des 4C.

Figure 2 : Modèle des 4C



Source : Roudaut, G. (2019, janvier 23). [Event] *Les compétences du 21e siècle à la Maison du management*. Récupéré de <https://www.gaelle-roudaut.com/blog/competences-4c>

Ce modèle met en évidence l'importance de quatre compétences cognitives, à savoir la communication, la créativité, la coopération et l'esprit critique. Selon Jérémy Lamri (Roudaut, 2019), celles-ci sont indispensables pour faire face aux enjeux majeurs que nous rencontrons aujourd'hui. Selon l'auteur du livre, il pourrait donc être pertinent d'utiliser cette théorie lors d'entretiens de recrutement. Au lieu de se concentrer principalement sur le Curriculum Vitae du candidat, l'idée serait donc de tenter d'identifier la présence de ces compétences chez le candidat, ou en tout cas leur capacité et leur envie de les développer.

<sup>7</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

Les personnes qui maîtrisent ces compétences auraient visiblement plus d'aisance à se poser les bonnes questions, profiter des bienfaits de l'intelligence collective, trouver des solutions originales, tout cela menant à une prise de décision plus rapide et efficace. Néanmoins, ces capacités analytiques ne sont pas toujours innées, et ne doivent donc pas devenir l'unique critère de sélection. C'est la raison pour laquelle le rôle des organisations est aussi de stimuler le développement de ces compétences. Cela leur permettra d'être plus flexibles dans les situations d'incertitude (Frimousse & Peretti, 2019). Moins tangibles que les *hard skills*, il est tout à fait possible de développer ces compétences comportementales, notamment via l'organisation de traditionnelles sessions de coaching ou de formation, qu'elles soient individuelles ou collectives (Barth & Géniaux, 2010). Plus récemment, nous avons pu voir l'émergence de nouvelles stratégies telles que l'organisation d'ateliers de théâtre comme technique de formation, méthode qui s'est avérée fructueuse lors d'une étude faite auprès de 200 managers (Salgado, 2008).

Le troisième changement majeur se situe au niveau du **savoir apprendre**. En effet, les entreprises n'ont d'autre choix que de mettre l'apprentissage continu au centre de leur gestion des compétences. Ce constat a fait apparaître les organisations dites *apprenantes*, « des organisations où les gens développent constamment leur capacité à atteindre les résultats qu'ils désirent vraiment, où l'on cultive l'ouverture et de nouvelles manières de penser, où les aspirations collectives sont libérées et où les personnes apprennent constamment à apprendre ensemble » (Senge, 2015 cité par Arnaud, 2019, p. 77). Ce principe d'organisation apprenante, inventé par Peter Senge en 1990, répond adéquatement aux besoins actuels d'agilité, mais aussi d'innovation et de transformation organisationnelle.

Aujourd'hui, le défi de la gestion des compétences est donc de parvenir à développer ces trois axes (compétences techniques, compétences comportementales et le « savoir apprendre ») simultanément afin de garder un suivi de leurs besoins en temps réel (Burger, 2020).

L'étude « Global Human Capital Trends » publiée par Deloitte en 2021 a montré que selon 72% des cadres, l'élément le plus important pour traverser les perturbations futures sera la capacité de leurs employés à s'adapter, à se recycler et à assumer de nouveaux rôles ». En outre, 41% d'entre eux affirment d'ailleurs que le renforcement des capacités de la main-d'œuvre par l'amélioration des compétences, le recyclage et la mobilité interne faisaient partie des principales mesures qu'ils appliquent pour transformer le travail. Toutefois, seuls 17 % d'entre eux affirment que leurs employés sont tout à fait prêts à s'adapter, à acquérir de nouvelles compétences et à assumer de nouveaux rôles.

Les travailleurs eux-mêmes reconnaissent l'impératif du changement. En effet, 60 % des 10 000 travailleurs interrogés dans le cadre de l'étude « Voice of the European

Workforce » menée en 2020 ont indiqué que la "capacité d'adaptation" était la compétence la plus importante dont ils auront besoin en 2021 pour prospérer sur le marché du travail (Volini *et al.*, 2021).

### Évaluation de la performance

L'environnement V.U.C.A. vient également bouleverser certaines pratiques managériales en termes d'évaluation de la performance. Pourtant, si l'on entend souvent que l'entretien annuel d'évaluation tend à disparaître, on constate que celui-ci reste encore très présent dans les habitudes des organisations, principalement dans les grandes structures fort hiérarchisées (Dehouck *et al.*, 2018).

En effet, dans de nombreuses entreprises, l'entretien annuel d'évaluation est à la base de toute la gestion des talents, et parfois même de la gestion des carrières. Les éventuelles promotions et augmentations salariales découlent même parfois de cet entretien (d'Armagnac, Klarsfeld & Martignon, 2016). Changer le système d'évaluation implique dès lors une révision complète des procédures.

Certaines organisations ont pourtant constaté le manque de pertinence de se contenter d'un unique entretien annuel entre le manager et le subordonné. Ceci s'expliquer par l'évolution toujours plus rapide du contexte, qui force la révision des objectifs à une fréquence beaucoup plus soutenue. Une étude menée par Deloitte en 2017 a d'ailleurs montré que 38% des entreprises interrogées étaient en train de revoir leur système d'évaluation, et que 50% prévoyaient de le faire. Les deux principaux projets d'évolution concernaient l'augmentation de la fréquence des entretiens (53%), mais aussi la « transformation de l'entretien de performance en entretien de développement (58%) » (Burger, 2017, p. 4)

S'il n'est pas supprimé, l'entretien annuel d'évaluation se voit de plus en plus renforcé par des discussions plus régulières et informelles qui permettent de garantir l'alignement entre les différentes parties prenantes.

*Pourtant, la crise sanitaire a encore légèrement modifié cette tendance. Le suivi quotidien, peu pratique à mettre en place en distanciel, a plutôt été remplacé par un management basé sur la confiance (Frimousse & Peretti, 2020). Un nouveau défi attend donc les organisations : celui de trouver l'équilibre entre la confiance et le suivi, pourtant souvent essentiel dans les yeux des collaborateurs. C'est ce que nous allons aborder ci-dessous.<sup>8</sup>*

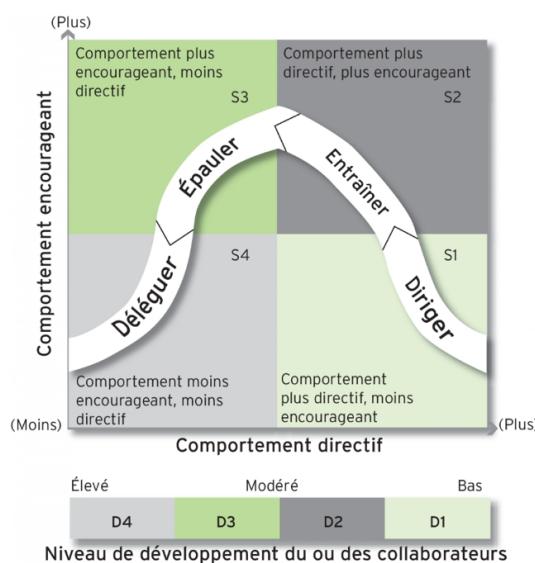
---

<sup>8</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

## Choix du leadership

Face à un environnement changeant, nous avons montré que dans de nombreux domaines, la clé résidait dans l'agilité. Le type de leadership adopté par le manager va donc avoir toute son importance. Paul Hersey et Kenneth Blanchard, deux auteurs américains experts en management se sont penchés sur la question, et y ont trouvé une réponse. Selon eux, il n'y a pas de recette magique lorsqu'il s'agit de leadership. Il faut adopter ce dernier en fonction de la maturité de l'équipe. C'est ce qu'ils expliquent dans le concept de leadership situationnel.

Figure 3 : Le leadership situationnel



*Source : Fiche 03 : Le management situationnel. (2017). emarketing.fr. Récupéré de [https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-management-situationnel325507.htm#&utm\\_source=social\\_share&utm\\_medium=share\\_button&utm\\_campaign=share\\_button](https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-management-situationnel325507.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button)*

Le management situationnel « propose d'exercer des styles de management variés vis-à-vis des personnes et des groupes dont vous avez la responsabilité pour vous adapter aux différentes situations rencontrées » (Tissier, 1997, cité par Guéry, 2020, p. 32).

Dans ce modèle, le style de leadership s'adapte, d'une part, au degré d'urgence de la situation, et d'autre part, au niveau de maturité des personnes que le leader « dirige », c'est-à-dire leur capacité d'autonomie. Cela mène donc à quatre styles de management différents (Bobin, Dacoury, Diagana & Marlier, 2009). Prenons l'exemple d'un collaborateur qui doit faire face à une situation risquée mais qui n'est pas autonome. Celui-ci bénéficiera naturellement d'un management directif. Dans cette même situation considérée comme risquée, un collaborateur autonome, quant à lui, n'aura besoin que d'un feed-back régulier et d'objectifs définis pour s'en sortir (Arnaud, 2008).

Dès lors, le manager qui se lance dans un leadership situationnel a besoin d'une grande intelligence émotionnelle car cela nécessite « non seulement de comprendre chacun de ses subordonnés, en fonction de sa subjectivité, sa singularité, et en fonction des spécificités de la situation, mais aussi de s'adapter en trouvant les réponses, comportements et outils managériaux appropriés » (Arnaud, 2008, p. 215).

Le manager a toujours un rôle capital à jouer. On attend néanmoins de lui qu'il abandonne son rôle d'autorité hiérarchique pour en endosser un nouveau. Sa mission principale est désormais de faire croître ses collaborateurs. C'est de la sorte que Robert K. Greenleaf (1970, cité par Agogue *et al.*, 2018) définissait le rôle de « servant leader ». En effet, son but est de les guider afin de définir la meilleure solution et ainsi assurer l'atteinte de l'objectif fixé. Il n'a donc plus toujours comme responsabilité de donner des directives précises, mais plutôt de veiller à maintenir un bon climat qui va permettre l'épanouissement de toute son équipe (Agogue *et al.*, 2018). Mohamed Bachiri (cité par Frimousse & Peretti, 2019, p. 102) rejoint cette opinion en disant que le manager « a un rôle moteur à jouer auprès de ses équipes afin de créer les conditions pour une vraie implémentation des pratiques collaboratives ».

Les managers sont donc amenés à trouver le bon équilibre afin de veiller à remplir ce rôle de « servant leader », tout en restant à la disposition des collaborateurs qui nécessiteraient plus d'accompagnement.

### **2.1.6. Synthèse**

Dans ce chapitre, nous avons présenté et contextualisé le monde V.U.C.A. Ce monde en constante mutation a des conséquences transversales sur les entreprises. En effet, les entreprises sont amenées à revoir leur stratégie afin d'être plus réactives, tout en adaptant leur culture d'entreprise afin de garder leur cohérence. En outre, des progrès technologiques doivent avoir lieu, et les pratiques RH sont contraintes d'évoluer, toujours dans le but de garder une harmonie.

L'environnement V.U.C.A. requiert donc une révision totale et transversale en terme de gestion. Les théories managériales du siècle dernier doivent faire place à des méthodes permettant de mieux répondre à ce nouveau contexte qui nécessite une grande capacité d'adaptation et la définition d'un but commun.

## **2.2. L'intelligence collective**

Dans ce chapitre, nous étudions l'intelligence collective, le deuxième concept de notre question de recherche. Cela nous permettra de mieux comprendre le futur du management. Nous commençons par définir le concept avant de nous intéresser à ses origines. Ensuite, nous analysons son fonctionnement ainsi que l'utilité qu'elle peut

avoir en entreprise. Nous étudions ensuite le paradoxe entre l'intelligence collective et l'individualisation des processus, avant d'envisager les limites de l'intelligence collective.

## 2.2.1. Définition

Olfa Zaïbet-Gréselle définit l'intelligence collective comme étant « un ensemble de capacités de réflexion, de compréhension, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issues de l'interaction entre ses membres et mises en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe» (Gréselle-Zaïbet, 2019, p. 202).

Pierre Lévy (1994, comme cité dans Frimousse & Peretti, 2019, p. 99), quant à lui, définit l'intelligence collective comme étant 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 ».

Nous proposons d'analyser ces caractéristiques plus en détail ci-dessous.

« **Partout distribuée** » signifie que personne au monde ne détient toute l'information, mais que chaque personne sait quelque chose. Autrement dit, le savoir se situe dans toute l'humanité et pas seulement dans des entités précises (Heutte, 2003).

« **Sans cesse valorisée** » implique que la principale richesse du collectif humain est l'humain lui-même. Chacun d'entre nous détient une certaine richesse non négligeable. De ce fait, nous avons tous une place importante à prendre au sein d'un collectif intelligent, ceci par la contribution exclusive qu'on peut lui apporter » (Heutte, 2003).

« **Coordonnée en temps réel** » fait référence au cyberspace, qui est un « outil de support et de soutien de l'intelligence collective, qui seul permet une communication médiatique à grande échelle » (Heutte, 2003, paragr. 6).

Enfin, « **Qui aboutit à une mobilisation effective des compétences** » signifie que l'intelligence collective est bien plus qu'un concept théorique ou philosophique. Elle peut même être le socle d'un nouveau type d'organisation que l'on pourrait qualifier de sociale, efficace et effective. Elle serait fondée sur un mélange entre compétences, savoir et connaissances » (Heutte, 2003).

Lévy et Zaïbet-Gréselle s'accordent donc pour mettre l'accent sur l'existence d'une collaboration et d'interactions entre différents individus qui doivent résoudre une problématique commune.

## 2.2.2. Origine

### Évolution des organisations humaines

Au fil des siècles, de multiples pratiques d'intelligence collective ont vu le jour dans les sociétés organisées, aussi bien humaines que animales (Bastien, Campillo, Dal Palu, Goirand, Dandrieux, Miraillès, Nicolas, Rogez, Vignes & Wattinne, 2013). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous attardons uniquement sur les organisations humaines dans le monde entrepreneurial.

Historiquement, ces organisations dites humaines étaient principalement structurées de façon pyramidale, dans un modèle d'organisation où la hiérarchie était très présente (Vandersmissen, 2015). A l'époque de la Révolution Industrielle, Frederick Taylor a traduit cela dans la théorie de l'Organisation scientifique du travail (OST), aussi appelée Taylorisme, avec pour but d'augmenter la productivité grâce à la division horizontale et verticale des tâches. « Horizontale » implique une parcellisation des tâches entre les différents opérateurs. La division verticale, quant à elle, comprend la séparation entre ceux qui conçoivent le travail et ceux qui l'exécutent. Ces principes permettent, selon Taylor, d'atteindre une efficacité maximale (Damon, 2016).

Au fil des années, ce modèle est toutefois de plus en plus remis en question, ne parvenant plus vraiment à répondre aux préoccupations rencontrées. C'est dans cette lignée qu'est apparu le courant des relations humaines, avec notamment les travaux d'Elton Mayo qui introduit l'Effet Hawthorne. Son étude réalisée sur l'usine Hawthorne démontre que la productivité des opérateurs est liée au rapport qu'ils ont au travail, et non pas à l'amélioration de leurs conditions de travail. Selon lui, pour augmenter la productivité des collaborateurs, il faut donc entretenir un bon climat psychologique dans l'organisation car cela leur permet de voir leur travail comme une source de satisfaction et non pas seulement comme une contrainte (Pigé, 2015).

### Adaptation au nouvel environnement

L'environnement complexe dans lequel nous vivons aujourd'hui nécessite de nouveaux modes de fonctionnement. Il fait notamment évoluer le rôle attribué au manager. Il doit désormais assurer la transversalité entre les différentes parties prenantes, et devient donc le noyau central de nombreuses connexions. Il doit coordonner la production, piloter l'équipe, veiller à l'innovation et par-dessus tout, s'assurer du bien-être de tous. Ce rôle devient complexe, nécessitant diverses casquettes opérationnelles, humaines ou encore économiques (Autissier & Guillard, 2019).

Outre le rôle du manager, les pratiques managériales doivent également s'adapter. Des approches plus contemporaines du management ont donc vu le jour. Nous pouvons donner l'exemple de la sociocratie, qui implique un « groupe de personnes liées entre elles par des relations structurantes et significatives » (Autissier, Johnson & Moutot,

2016, p. 27). Un autre exemple est celui de l’holacratie, qui traduit un « fonctionnement où les membres sont autonomes et s’autorégulent dans le respect de la finalité et des contraintes du système auquel ils appartiennent. L’holacratie « préconise l’association des parties prenantes à la décision et à la conception dans un processus itératif d’essai/erreur » (Autissier *et al*, 2016, pp. 27-28).

Selon Frédéric Laloux (2017), il n’y a rien d’étonnant à ce que le management fasse l’objet de renouvellements réguliers. Selon lui, chaque passage vers une nouvelle ère a entraîné de grandes évolutions en terme de pratiques managériales. Nous serions donc à l’aube d’une nouvelle ère, qui nécessiterait une adaptation en terme de management. Ces nouvelles pratiques managériales semblent particulièrement bien répondre à ces nouveaux besoins d’agilité, d’apprentissage continu et de gouvernance participative. Nous sommes juste à une ère où l’Homme occupe une place centrale dans les décisions. Il convient maintenant de se poser la question de l’intelligence collective dans ces nouvelles tendances managériales.

En mettant l’Homme au cœur de leurs processus, ces organisations collaboratives se servent souvent naturellement de l’intelligence collective. Le défi actuel des entreprises et de parvenir à créer une « forme de tension entre l’action individuelle et le résultat collectif » (Autissier & Guillard, 2019, p. 91)

### **L’Intelligence Collective, une nécessité pour le futur ?**

Nous constatons que dans cet environnement turbulent, les entreprises se voient forcées de revoir leurs business models. La capacité d’adaptation vient désormais y occuper un rôle central, et l’intelligence collective constitue une des manières de faciliter l’adaptation à l’environnement.

Par ailleurs, de plus en plus de dirigeants se voient contraints de solliciter l’intelligence d’autrui pour résoudre des problématiques complexes. Cela mène naturellement à la mise en place de mécanismes d’intelligence collective (Agogue, Chaufer, Chapey, Comte, Durand, Lablanche, Martin, Mazabrad, Pfirsch & Pouge, 2018).

La croissance technologique joue également un rôle important dans ce déploiement de l’intelligence collective. Cette dernière s’est en effet fortement développé avec l’utilisation croissante du digital dans des communautés de pratiques. Ces communautés sont des groupes auto-organisés « d’individus partageant le même centre d’intérêt et qui, par des interactions régulières, développent des pratiques et des expertises partagées générant ainsi une identité commune » (Dameron & Josserand, 2007, p. 132). Les outils digitaux encouragent le partage de connaissance entre les différents membres d’une communauté, ainsi que les interactions de manière globale (Frimousse & Peretti, 2019).

Lévy partageait déjà ce point de vue en 2003. Dans cet environnement interconnecté, l'intelligence collective a comme finalité d'aider à comprendre les interactions humaines et technologiques ou, pour reprendre ses mots, « comprendre de manière de plus en plus précise et opératoire le fonctionnement des groupes humains engagés dans une activité coopérative au moyen d'ordinateurs – ou de terminaux mobiles – en réseaux » (Lévy, 2003, p. 106).

Au-delà des enjeux technologiques, il est important de mettre en exergue les enjeux écologiques qui font désormais partie de notre quotidien. Si les organisations veulent parvenir à relever le défi de la transition écologique, elles vont devoir faire usage de la puissance du collectif. Dès lors, il est attendu de leur part qu'elles mettent en place une réelle coopération où les valeurs de confiance et d'harmonie unissent les parties prenantes. Cela s'avère d'autant plus nécessaire que les nouvelles générations (et générations à venir) y accordent une grande importance, et n'hésitent pas à exprimer à haute voix leur position sur ce point (Charles-Henri Besseyre des Horts, cité par Frimousse & Peretti, 2019). Les plus jeunes générations veulent être entendues et sentir que leur avis est pris en considération, et les entreprises doivent en tenir compte.

L'intelligence collective s'avère donc être un atout considérable pour affronter ce monde où les enjeux sociaux, économiques, technologiques ou encore environnementaux ne font que se multiplier. Nous revenons plus en détail là-dessus plus tard dans ce travail.

### **2.2.3. Fonctionnement**

Avant de pouvoir identifier les bénéfices de l'intelligence collective, il est essentiel d'en comprendre le fonctionnement. Dans cette partie, nous commençons par identifier les principes de base de l'intelligence collective, avant d'exposer la théorie U de Scharmer. Nous déterminons ensuite les conditions nécessaires au bon fonctionnement de l'intelligence collective au sein des organisations, en distinguant les conditions environnementales, interactionnelles, et les conditions en termes d'implication.

#### *2.2.3.1 Principes de base de l'intelligence collective*

Nous pouvons définir l'intelligence collective comme étant une « dynamique d'acteurs », c'est à dire un « processus en mouvement permanent qui se nourrit de ses parties et qui ne peut être arrêté ou représenté dans un schéma figé (Gréselle-Zaïbet, 2019, p. 234). La mise en place de pratiques d'intelligence collective au sein des organisations repose sur des principes de base, que nous proposons de détailler ici.

Tout d'abord, il est essentiel de se questionner sur l'état d'esprit dans lequel l'organisation se situe. En effet, le processus ne peut fonctionner que si l'harmonie règne entre les collaborateurs, car une synergie collective en émanera. De même, il faut qu'un climat basé sur la confiance et la circularité de la parole soit instauré pour entamer un processus de transformation. Celui-ci doit se faire de manière prudente et consciente, en respectant le rythme de chacun. Chaque collaborateur reste libre d'être d'accord ou non avec cette culture de dialogue. Le respect de cette liberté est primordial (du Payrat avec mentorat de Besseyre des Horts, 2019).

A côté de cela, l'intelligence collective nécessite une prise de conscience de la part des collaborateurs quant au partage d'information (Frimousse & Peretti, 2019). Si le partage d'informations entre collègues peut être perçu comme une manière de développer ses propres compétences en terme de savoir-faire et savoir-être, l'objectif principal reste de se mobiliser pour le collectif, et non de servir ses propres intérêts, même s'il est important de ne pas s'effacer au profit du collectif. Chacun doit pouvoir garder en tête ses propres désirs et son sens critique (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019). Pour Thomas Flament, chacun doit posséder l'information qui est pertinente pour lui et pour son activité. Selon lui, ce n'est pas pertinent que chaque collaborateur possède l'ensemble des informations de l'entreprise (FocusRHTV, 2016).

Ensuite, des règles communes doivent être établies, et respectées par l'ensemble des participants. Nous revenons sur ces règles plus loin dans ce travail.

Par ailleurs, il faut promouvoir les interactions sociales dans le but de déployer des pratiques collaboratives, qui doivent mener à une performance croissante. Les bénéfices qui en émanent doivent être distribués de manière équitable entre l'ensemble des membres qui ont participé à cette co-construction. Pour y parvenir, il faut que les organisations encouragent et mettent en place des pratiques managériales stimulant la prise de parole, l'autonomie, le partage d'informations, l'implication de tous dans les processus décisionnels ainsi qu'une bonne répartition du pouvoir. Tout cela stimule les interactions et supprime les silos (Frimousse & Peretti, 2019).

Voyons maintenant comment l'émergence de l'intelligence collective se produit lorsqu'un groupe doit résoudre un problème en particulier. Dans chaque collectif, que ce soit une entreprise, une équipe ou encore une communauté, chaque participant possède un certain savoir. Ce savoir constitue une partie de réponse à la problématique posée. Grâce à l'interaction des différents membres du collectif, une solution va petit à petit se construire. Il est important de préciser que ces interactions doivent solliciter l'avis de l'ensemble des parties prenantes impactées par le problème traité. En analysant le fonctionnement de l'intelligence collective de la sorte, Marc Deluzet (cité par Frimousse & Peretti, 2019), sous-entend qu'il n'existe par ailleurs pas de solution préexistante au problème. Cela implique, selon lui, qu'il faille plutôt parler de méthodes

coopératives et non *collaboratives* (cette dernière sous-entendant étymologiquement qu'une solution existe déjà dans les grandes lignes).

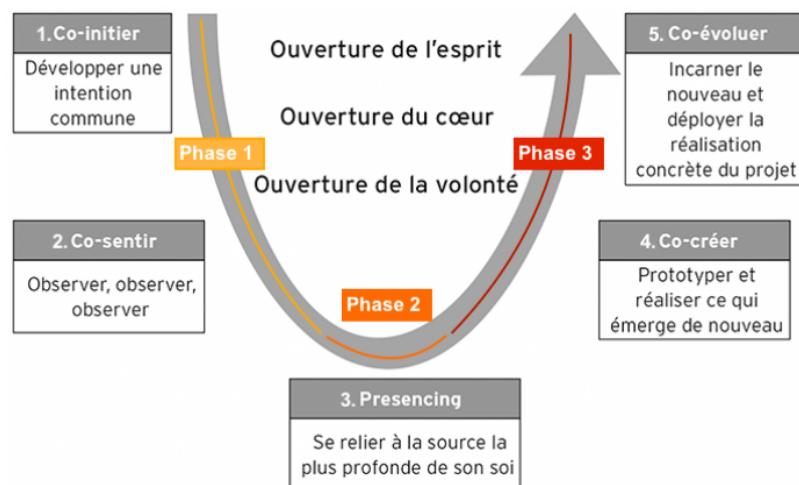
### 2.2.3.2 Théorie U de Otto Scharmer

Conscient des difficultés que peuvent rencontrer les entreprises durant la conduite d'un changement, Scharmer a mis en place (en 2007) une théorie pour les y aider. Celle-ci a en effet pour but de les guider dans la conception, mais aussi dans la conduite du processus d'apprenance collective (Arnaud & Caruso Cahn, 2019).

Son but est de transformer durablement les collaborateurs afin d'avoir un collectif réuni autour d'une vision commune où chaque membre devient ambassadeur de ce projet. Scharmer part du principe qu'en alignant les membres d'un groupe autour d'une même vision grâce à des inspirations communes, cela favorise la création de liens durables. Selon lui, cela nécessite un travail sur trois niveaux de conscience, à savoir l'ouverture de l'esprit, du cœur et de la volonté. En créant un environnement propice à cette prise de conscience, une transformation durable va pouvoir avoir lieu (*Fiche de lecture : Théorie U, Diriger à partir du futur émergent*, 2011).

Ce cheminement sur ces différents niveaux de conscience se fait en cinq étapes, divisées en trois phases, que nous développons ci-dessous. Ces étapes tiennent à la fois compte du passé, du présent et du futur de l'entreprise (« L'actualité du livre », 2012).

Figure 4 : Théorie U



Source : Arnaud, B., & Caruso Cahn, S. (2019). *La boîte à outils de l'intelligence collective*. Dunod.

Le processus débute par une phase descendante qui demande au collectif de se connecter au monde et qui consiste à se poser la question du « quoi ». Elle est composée de deux étapes. La première étape consiste à co-initier. Celle-ci est surtout caractérisée par l'importance du dialogue et de l'écoute mutuelle. Il faut faire abstraction du passé

afin de créer un espace et une intention commune qui favoriseront les échanges. La seconde étape, qui est celle de co-sentir, demande une ouverture du cœur et de l'esprit dans le but d'accéder à notre plus haut potentiel en faisant rencontrer nos sources cognitives.

La deuxième phase, qui se trouve à la base du U consiste à se poser la question du « comment ». Elle comprend la troisième étape, le « presencing ». C'est une étape clé car elle requiert un lâcher-prise total afin de pouvoir se connecter au réel et à l'environnement qui émerge de notre intérieurité.

La troisième phase, celle du « pourquoi », correspond à la phase ascendante du U et est composée des deux dernières étapes. La quatrième étape est celle de la co-création, qui consiste à faire naître un nouveau projet. Elle peut être vue comme une phase de test à petite échelle. Elle nécessite une incarnation du projet et un accès à l'intelligence du cœur, de la tête et de la main. La cinquième étape est celle de la co-évaluation. Elle consiste à déployer le projet à une plus grande échelle, mais également à le vivre du plus profond de soi (*Fiche de lecture : Théorie U, Diriger à partir du futur émergent*, 2011).

Ce cheminement en différentes phases et étapes permet de mieux prototyper l'avenir, mais aussi de clarifier la manière dont va être mené le projet en bénéficiant des bienfaits du collaboratif (« L'actualité du livre », 2012).

#### 2.2.3.3 *Conditions de réussite*

Outre les principes de base, une série de conditions doivent être réunies afin de pouvoir bénéficier de l'intelligence collective. Nous les détaillons ci-dessous.

##### **Environnement favorable**

L'intelligence collective ne peut pas se développer dans n'importe quel type d'environnement. En effet, le contexte social, mais aussi culturel dans lequel se situe l'équipe de travail est déterminant pour la réussite du déploiement de l'intelligence collective (Gréselle-Zaïbet, 2019).

Patrick Plein (cité par Frimousse & Peretti, 2019), quant à lui, souligne l'importance d'avoir un cadre commun bien défini. Cela favorise le partage de l'information, mais aussi la qualité des relations et interactions, deux éléments qu'il considère comme essentiels. Malgré l'émergence des nouvelles technologies, il ne faut toutefois pas rentrer dans le piège des outils digitaux car un réseau social n'est pas l'endroit le plus favorable pour stimuler ces interactions. Selon lui, il est avant tout indispensable d'avoir une structure managériale 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 » (Patrick Plein, cité par Frimousse & Peretti, 2019, p. 123). Dans ce cadre, l'intelligence collective va pouvoir émerger, menant à une meilleure performance de l'organisation ainsi qu'à une plus grande capacité d'innovation, élément clé du monde de demain.

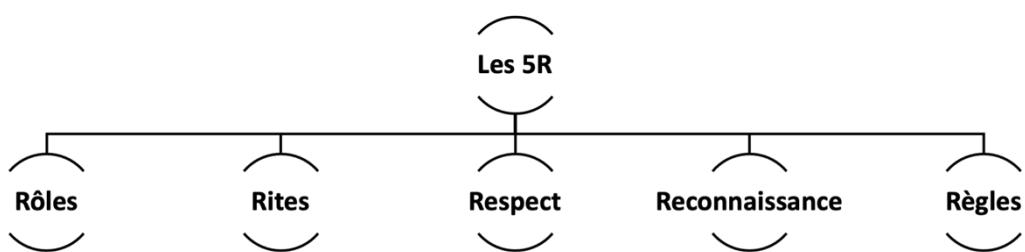
De manière plus pragmatique, Mireille Blaess (citée par Frimousse & Peretti, 2019), insiste sur le fait qu'il faut que les membres du collectif se sentent à l'aise à l'endroit où ont lieu les interactions. C'est pourquoi la présence d'un endroit de détente qui favorise la convivialité est un réel atout. Il faut également que la disposition des lieux soit propice aux interactions afin d'en assurer l'efficacité.

Yann Scavennec (cité par Frimousse & Peretti, 2019) ajoute à cela l'importance d'avoir une structure organisationnelle simple qui favorise le travail dans un mode de projets.

### La définition de règles

Selon Cécile Dejoux (citée par Frimousse & Peretti, 2019), cinq règles de fonctionnement doivent être respectées pour créer de l'intelligence collective. Celles-ci doivent, bien entendu, faire l'objet d'une discussion et d'une co-construction entre les membres du collectif.

Figure 5 : Modèle des 5R



Source : Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management*, n° 25(3), 99-129. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>

Tout d'abord nous retrouvons les **rôles**. chacun doit avoir un rôle dans l'équipe, car cela amène un sentiment d'utilité individuelle. Ensuite, les **rites** nécessitent l'établissement d'un jeu de routines. Cela peut, par exemple, être la célébration de petites victoires. Le **respect**, quant à lui, se traduit par la co-construction de règles par le collectif. Celles-ci garantiront le respect mutuel. En quatrième lieu, nous avons la **reconnaissance**. Il faut en effet que chaque membre soit reconnu personnellement pour ce qu'il apporte au collectif. Le dernier élément concerne la définition de **règles**. Le collectif doit co-construire ses règles de fonctionnement.

L'avantage principal de ce modèle des 5R est son adaptabilité dans tout type d'environnement. Alors que les organisations pourraient croire que l'intelligence

collective ne peut être développée à distance, ce modèle vient prouver le contraire, car les 5R ne présentent aucune caractéristique propre au travail en présentiel (Cécile Dejoux, citée par Frimousse & Peretti, 2019).

### **Interaction entre les membres de l'organisation**

Comme le précise Charles-Henri Besseyre des Horts (cité par Frimousse et Peretti, 2019, p. 103), « ce n'est pas la juxtaposition des talents individuels qui fera le succès de l'entreprise mais plutôt la qualité des interactions entre ses membres ».

Pour assurer une qualité optimale de ces interactions, il faut avant tout avoir un collectif équilibré. Lorsqu'un manager compose son équipe, il est donc capital qu'il veille à rassembler des personnes avec des compétences et des personnalités différentes afin de garantir une certaine hétérogénéité. Cela ne s'avère pas toujours simple, car il faut également s'assurer que chaque membre trouve sa place dans ce collectif. C'est la raison pour laquelle il ne faut pas se précipiter. Il est important d'amener les pratiques d'intelligence collective petit à petit pour ne pas nuire à la cohésion du groupe, encore fragile au début (Agogue *et al.*, 2018).

Selon Patrick Bouvard et Patrick Storhaye (2002, cités par Agogue *et al.*, 2018, p. 12), « il n'y a pas de connaissance collective, seuls les individus détiennent la connaissance ». La création de la connaissance se fait donc uniquement à travers l'interaction des connaissances individuelles, d'où l'importance des interactions dans un collectif.

### **Caractéristiques d'un collectif**

Agogue *et al.* (2018) expliquent que le collectif doit posséder trois caractéristiques s'il veut pouvoir créer de l'intelligence collective.

Tout d'abord, le collectif doit posséder des **connaissances**. Cela signifie qu'il doit y avoir un nombre suffisant de membres disposant de connaissances spécifiques nécessaires à l'atteinte de l'objectif (Agogue *et al.*, 2018). Mireille Blass (citée par Frimousse & Peretti, 2019) rejoint ce point de vue. Selon elle, il n'est pas possible d'avoir une intelligence collective s'il n'y a pas un préalable individuel.

Ensuite, comme précisé précédemment, il faut une certaine **diversité** de profils d'un point de vue culturel mais aussi socio-économique afin de garantir une variété de type de pensées (Agogue *et al.*, 2018). Françoise De Bry (citée par Frimousse & Peretti, 2019) justifie cela par un raisonnement très clair que l'on doit à des chercheurs du MIT qui, en 2014, ont réalisé une étude sur la place occupée par la diversité ethnique dans l'intelligence collective. Lorsqu'un groupe est hétérogène, les membres ont tendance à se méfier les uns des autres, du fait de leurs différences. Cela favorise donc une indépendance d'esprit entre les membres. Ils en sont venus à la conclusion que « cela ne servait à rien d'être nombreux, si tout le monde pense de la même manière » (Françoise De Bry, citée par Frimousse & Peretti, 2019, p. 107). Il faut toutefois veiller à

ce qu'en rejoignant le collectif, les participants disposent des *soft skills* nécessaires au bon fonctionnement de l'intelligence collective (Mireille Blass, citée par Frimousse & Peretti, 2019)

Enfin, il est important d'avoir une **rupture**, c'est-à-dire avoir certaines personnes ayant une opinion très tranchée sur les problématiques abordées. Leur rôle est de provoquer des remises en question de la part des membres du groupe, ce qui mène à des discussions plus constructives (Agogue *et al.*, 2018). Mireille Blass (citée par Frimousse & Peretti, 2019) insiste, elle aussi, sur l'importance d'avoir des « zèbres » qui amèneront la différence.

Amina Benraiss et Bouchra Benraiss (citées par Frimousse & Peretti, 2019), quant à elles, voient le partage des compétences comme la condition centrale au déploiement de l'intelligence collective. Elles identifient trois conditions qui doivent être réunies pour que ce partage puisse se faire.

En premier lieu, il faut que les membres du collectif témoignent leur envie de changer et de contribuer à un projet commun en y apportant leurs idées et leur savoir. Deuxièmement, il faut obligatoirement qu'il règne un climat de confiance et d'empathie entre les membres avant d'entamer des pratiques d'intelligence collective et de partage de compétences. Enfin, si un groupe a déjà une certaine maturité, il aura plus de facilité à rentrer dans une dynamique de partage mutuel. En effet, cela aura laissé le temps à chaque membre de comprendre l'objectif commun autour duquel ils sont réunis, laissant ainsi les objectifs individuels de côté.

Un dernier élément à ajouter à propos des interactions au sein du collectif concerne la concurrence entre les différents membres. Avant de pouvoir mettre tout principe d'intelligence collective en place, il faut commencer par conscientiser les collaborateurs que l'intelligence d'un individu croît, et se stimule même, lorsqu'ils partagent leur savoir avec d'autres. En capitalisant ses connaissances avec les autres membres du collectif, l'Homme ouvre son intelligence mais développe aussi sa créativité individuelle au service du collectif. Néanmoins, pour que les données qu'il acquiert se transforment en réelle intelligence, il doit être capable de les exploiter en les analysant et les interprétant de manière pertinente. Il ne faut donc pas craindre que l'élève dépasse le maître suite à un partage de connaissances. En effet, au-delà de posséder l'information, il faut encore pouvoir l'exploiter correctement. C'est là que se trouve le sens de la collaboration (Patrick Bouvard, cité par Frimousse & Peretti, 2019).

### **Implication de tous**

Outre l'importance de la qualité des interactions entre les membres, il faut que chacun d'entre eux y trouve sa place ainsi que le rôle qu'il peut occuper dans ce collectif. Comme le précise Yann Scavennec (cité par Frimousse & Peretti, 2019), il faut qu'ils puissent essayer différents rôles, toujours en gardant en tête qu'ils doivent s'y sentir

valorisés. Ce passage d'un rôle à l'autre nécessite dès lors une offre de formation diversifiée et accessible à tous.

Pour tendre vers cela, l'autonomie organisationnelle s'avère être un élément clé. Le but est d'aider les collaborateurs à se libérer de la dépendance aux autres, dépendance qui est particulièrement présente dans les structures hiérarchiques. Le déploiement de l'intelligence collective sera plus aisé une fois ces réflexes abandonnés (Comtet, 2010, cité par Agogue *et al.*, 2018).

Si chacun a sa part de responsabilité dans la réussite de l'intelligence collective, l'implication attendue de la part des différentes parties prenantes est différente selon le type de fonction.

En ce qui concerne les dirigeants d'entreprise, il est primordial qu'ils soient persuadés des bienfaits que peut avoir une culture d'entreprise axée sur l'humain, qu'il s'agisse des bienfaits sur les collaborateurs ou sur l'entreprise d'une manière générale. S'ils n'y voient qu'une manière de développer la performance, ils en oublieront l'aspect humain, ce qui pourrait faire échouer le projet (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019).

Par ailleurs, nous avons déjà pu voir précédemment que le rôle du manager était désormais celui d'être un *servant leader*, à savoir quelqu'un qui va guider ses collaborateurs dans leur quête de la meilleure solution, ceci dans le but qu'ils puissent atteindre leurs objectifs (Agogue *et al.*, 2018). Pour s'en assurer, il doit donc veiller à la circularité de la parole dans le groupe. Dans cette optique d'atteinte d'objectifs, le *servant leader* est parfois amené à confier certaines prises de décisions à ses collaborateurs, partageant dès lors une partie de son pouvoir. Son rôle est également de veiller au bon équilibre entre les intérêts de l'organisation et les attentes des collaborateurs, gardant toujours en tête qu'il faut que ces derniers perçoivent le sens du travail qu'ils effectuent (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019). Cette évolution s'explique par le fait que dans cet environnement disruptif, il n'est plus pertinent d'avoir un manager qui dirige et des collaborateurs qui exécutent. Il est demandé aux salariés de faire plus preuve d'autonomie, d'initiative et de créativité (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019).

Le rôle du département des Ressources Humaines, quant à lui, est très stratégique. Sa première priorité est d'assurer la présence d'un climat basé sur la confiance et le respect, dans le but d'atteindre une harmonie humaine. En laissant de côté certaines tâches plus opérationnelles, le responsable RH peut libérer du temps pour entamer des dialogues profonds avec les salariés. Avant de commencer cette transformation, il est en effet important de faire un état des lieux de la culture d'entreprise grâce à des entretiens qualitatifs avec les collaborateurs. Le but est de comprendre comment s'est construit cette culture, ce qui facilitera ensuite l'accompagnement au changement. En comprenant bien la dynamique de l'entreprise et l'histoire des personnes qui y travaillent, le responsable RH sera capable de mieux fluidifier le changement et

d'épouser la dynamique collective existante pour l'accompagner avec plus de pertinence (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019). Son rôle est également de veiller à assurer une communication optimale entre les différentes parties prenantes (Mohamed Bachiri, cité par Frimousse & Peretti, 2019).

Si un séminaire est organisé, il est important de veiller à la présence d'un animateur externe expert dans la facilitation de workshops collaboratifs. Celui-ci pourrait être d'une grande aide dans l'atteinte d'une maïeutique collective<sup>9</sup>. A côté de l'importance d'avoir un animateur, il faut également veiller à ce que chaque participant ait un rôle bien défini à l'avance afin que chacun se sente impliqué, prêt à atteindre les objectifs fixés et à participer de manière proactive aux discussions. Il est donc de la responsabilité de chacun de faire une préparation en amont afin de garantir l'efficacité du rassemblement (Raphaël Doutrebente, cité par Frimousse & Peretti, 2019).

De manière générale, nous pouvons donc affirmer qu'il est essentiel que chaque partie prenante soit impliquée dans une telle démarche. Cela nécessite, de la part de tous, une envie d'échanger afin de trouver des solutions ensemble, tout cela en développant une « forme d'humanisme dans les relations humaines » (Autissier & Guillard, 2019, p. 91). Ce n'est qu'en réunissant tous ces éléments que l'intelligence collective est permise.

### **Equilibre des genres**

Depuis 2010, nous savons qu'il est possible de calculer le quotient intellectuel (QI) d'un groupe (Woolley, Chabris, Pentland, Hasmi & Malone, 2010). Suite à cette révélation, Emile Servan-Schreiber, docteur en psychologie cognitive s'est penché sur les facteurs qui pourraient influencer le niveau de QI du groupe.

Il s'avère que l'élément qui a le plus grand impact sur l'intelligence du groupe, est la proportion de femmes dans ce groupe (23%). Ce facteur dépasse le meilleur QI individuel (19%) et la moyenne des QI's individuels (15%) (TransMutationVideo, 2020).

Selon l'étude, cela s'explique tout d'abord par le fait que plus il y a de femmes dans le groupe, plus le temps de parole est équilibré entre les différents membres du groupe (41%). Ensuite, la capacité d'écoute verbale et non-verbale est, en moyenne, plus élevée chez les femmes. C'est ce qu'on appelle la « sensibilité sociale » en psychologie (26%). Cela voudrait donc dire que, finalement, le quotient intellectuel d'un groupe dépend de l'intelligence émotionnelle de chacun des individus dans le groupe. L'importance ne se situe donc pas dans la puissance des cerveaux eux-mêmes, mais plutôt dans la qualité de la bande-passante entre les cerveaux du groupe (TransMutationVideo, 2020).

---

<sup>9</sup> Cela fait référence au concept de *maïeutique* de Socrate qui signifie « l'art de faire accoucher les esprits » (de Brabandere & Deprez, 2007)

## 2.2.1. Bénéfices

Après avoir analysé comment il était possible de mettre en place des pratiques d'intelligence collective, il nous semble pertinent d'identifier les bienfaits que celles-ci peuvent avoir au sein des organisations. Nous les présentons ici, en distinguant les bénéfices au niveau humain, au niveau de la performance des organisations, et au niveau de la gestion du changement.

### 2.2.1.1 *D'un point de vue humain*

La mise en place de pratiques d'intelligence collective peut avoir divers bienfaits sur l'aspect humain de l'organisation.

Tout d'abord, cette dynamique collective est propice au partage des compétences entre collègues. Cet apprentissage collectif permet aux collaborateurs de continuellement développer de nouvelles aptitudes, mais également d'aider à leur tour d'autres collègues dans leurs domaines d'expertise (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019). Le déploiement du collectif permet en effet d'utiliser le plein potentiel de chaque personne, et des équipes de manière générale (Mohamed Bachiri, cité par Frimousse & Peretti, 2019). En leur donnant la possibilité de travailler sur des projets variés, ils ont l'opportunité de se découvrir de nouvelles compétences. Ces échanges favorisent dès lors grandement la cohésion et la motivation d'une équipe, mais les aide également à développer leur résilience collective (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019).

Ensuite, cela encourage les collaborateurs à prendre davantage d'initiatives et de décisions. Cela permet de les valoriser, mais aussi de redonner du sens à leur travail. Le fait de les impliquer dans les processus décisionnels vient également renforcer des synergies et amener une certaine transversalité dans le travail (Mohamed Bachiri, cité par Frimousse & Peretti, 2019).

Enfin, l'usage de pratiques d'intelligence collective aurait également un impact positif sur la prévention des risques psychosociaux. Cela limiterait en effet le risque de burn-out. Accorder de l'attention aux salariés et stimuler l'attention qu'ils s'accordent les uns aux autres entraîne un réel soutien mutuel important dans la lutte contre cette maladie. L'intelligence collective permet également de répartir la pression, et donc le stress, qui est une cause importante de cette maladie professionnelle (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019).

### 2.2.1.2 *En termes de performance*

Une des motivations qui incitent les organisations à utiliser des mécanismes d'intelligence collective est l'apport que ceux-ci peuvent avoir en termes de performance. Néanmoins, cela ne peut pas être la raison principale pour laquelle l'entreprise entreprend une telle transformation. L'objectif est à la fois la performance des collaborateurs et leur épanouissement, la prise en compte des réalités économiques et également humaines (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019). Mais si des bénéfices en termes de performance peuvent en découler, c'est un atout car cela permet de favoriser la pérennité de l'entreprise.

Selon Elena De Preville (citée par Frimousse & Peretti, 2019, p. 110), l'intelligence collective est d'ailleurs un « levier indispensable pour l'amélioration de la performance non seulement économique, mais globale », parce que le monde d'aujourd'hui est trop complexe pour être appréhendé par une seule personne. D'après elle, l'utilisation de l'intelligence collective s'avère donc indispensable.

Au-delà d'améliorer la rapidité de résolution d'un problème, l'intelligence collective humaine permet de faire émerger de nouvelles capacités qui, à leur tour, donnent accès à la résolution d'autres types de problématiques. En effet, selon Jean-François Noubel (cité par Laniau, 2009, p. 88), « l'intelligence collective constitue le fondement de ce qu'on appelle les économies à somme positive ».

Par ailleurs, le bon fonctionnement d'une équipe est grandement lié à sa capacité d'utiliser l'intelligence collective. Dans le cadre d'une compétition sportive, par exemple, l'équipe victorieuse est souvent celle dont les membres parviennent à s'écouter et dialoguer, à faire preuve de synergie et à s'enthousiasmer ensemble. La situation est la même au sein des organisations. Lorsque l'on parvient à adopter de tels comportements, l'intelligence collective émerge naturellement et cela peut avoir un réel impact en terme de performance organisationnelle (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019).

De plus, le fait de capitaliser le savoir des différents membres permet de gagner du temps (et donc de l'argent) par la suite. En effet, si les collaborateurs peuvent éviter de refaire les mêmes erreurs que leurs collègues, ils peuvent parfois gagner un temps considérable. Cette capitalisation des connaissances n'a donc pas toujours de bénéfice direct, mais elle permet d'éviter certaines dépenses dans le futur. En favorisant la transmission des connaissances, l'innovation se voit favorisée, et peut donc permettre aux entreprises de rester plus compétitives sur le marché (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019).

Enfin, le déploiement de l'intelligence collective permet de retenir davantage les *talents* au sein de l'organisation, notamment grâce au fait qu'il est plus aisé de les faire évoluer

dans leur carrière, et donc de satisfaire leur envie de mobilité interne. Les possibilités sont en effet plus nombreuses, car les salariés continuent à développer de nouvelles compétences qui pourraient leur ouvrir de nouvelles portes. Le fait de ne pas devoir se séparer de personnes dans lesquelles on identifie du potentiel permet dès lors de contribuer à une bonne performance. C'est d'autant plus important lorsqu'on sait qu'établir une réelle cohésion d'équipe prend du temps.

#### **2.2.1.3 *En termes de gestion du changement***

Dans ce contexte en pleine mutation, l'intelligence collective est un outil qui peut s'avérer efficace lorsque les organisations entreprennent un projet de transformation durable dans le but d'atteindre une performance durable, elle aussi (Frimousse & Peretti, 2019).

L'accélération constante de la technologie nous emmène dans un futur où la digitalisation et l'automatisation seront omniprésentes. Cela constraint donc toutes les organisations, même les plus frileuses, à s'adapter à ces nouvelles manières de communiquer et de s'organiser. L'intelligence collective peut justement aider à rendre cette transformation plus vivable et plus efficace (Mohamed Bachiri, cité par Frimousse & Peretti, 2019).

### **2.2.2. *Limites de l'intelligence collective***

Malgré les nombreux bénéfices de l'intelligence collective, celle-ci présente des limites et certaines difficultés peuvent être rencontrées dans sa mise en œuvre. Il est important de les identifier.

Tout d'abord, si l'entreprise a une culture managériale qui n'est pas du tout tournée vers l'importance du collectif, cela peut empêcher le développement de comportements propices au déploiement de pratiques collaboratives (Kofman & Senge, 1993, cité par Gréselle-Zaïbet, 2019). L'intégration de l'intelligence collective au sein d'une organisation s'accompagne donc nécessairement d'un projet plus global de transformation culturelle (Blandin *et al.*, 2016).

Ensuite, selon Yann Scavennec (cité par Frimousse & Peretti, 2019), l'intelligence collective ne peut pas fonctionner si l'ensemble des contributeurs ne sont pas réunis autour d'objectifs clairs et si des règles ne sont pas définies à l'avance. Par ailleurs, il relève d'autres obstacles que les organisations pourraient rencontrer chez leurs collaborateurs, comme la difficulté à changer leurs habitudes, la peur du changement de manière plus générale, ou encore des difficultés à devoir constamment se réorganiser.

Laurent Bibard (cité par Frimousse & Peretti, 2019) identifie un autre frein majeur au déploiement de l'intelligence collective. Il s'agit des manquements qui existent en termes de communication effective dû au fait qu'aujourd'hui, la vie en entreprise pousse ses collaborateurs à l'individualisme. Lorsque chacun s'affaire à sa tâche et se concentre sur ses objectifs individuels, il y a un risque de perte d'informations. En effet, l'Homme a alors « 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 » (Yann Scavenec, cité par Frimousse & Peretti, 2019, p. 104). L'organisation ne peut tout simplement pas faire fonctionner l'intelligence collective si, individuellement, les collaborateurs n'ont pas pris conscience des informations qu'ils ne font que supposer comme évidentes, mais dont ils n'ont pas la confirmation (Yann Scavenec, cité par Frimousse & Peretti, 2019).

### **2.2.3. Synthèse**

*« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite » (Henry Ford).*

Bien que présentant de nombreux avantages, nous avons pu voir que le déploiement de l'intelligence collective présentait des difficultés. Pour fonctionner, le processus doit s'accompagner d'un projet global et profond de la part de l'organisation, celui de réfléchir à la place que l'on veut accorder à l'humain au sein de la structure. Si l'objectif est clair et partagé, il suffira ensuite de procéder étape par étape afin de s'assurer que l'ensemble des parties prenantes reste bien alignée.

Au vu de l'évolution de notre environnement, le besoin de faire appel à l'intelligence collective ne va cesser de croître au cours des prochaines années. Plus vite les entreprises commenceront à remettre le système en question, plus facilement elles adopteront ces nouvelles pratiques qui leur permettront d'assurer leur pérennité, que ce soit sur le plan économique ou humain.

## **2.1. Conclusion**

Dans cette première partie, nous avons défini les contours du monde V.U.C.A., et nous avons étudié l'impact que celui-ci avait sur la vie des entreprises, notamment en terme de pratiques managériales qui nécessitent un renouvellement continu. En parallèle, nous avons étudié le concept d'intelligence collective et son fonctionnement, en présentant ses bénéfices pour les entreprises, mais également ses limites et les difficultés liées à sa mise en œuvre.

L'analyse séparée de ces deux concepts révèle la présence de points communs qui portent à croire qu'ils pourraient même être fortement liés. En effet, les nouveaux

besoins qui émergent du monde V.U.C.A. concordent en partie avec les bénéfices découlant de l'intelligence collective. L'importance croissante de l'agilité et de l'innovation en sont de parfaits exemples.

Ce lien nous ramène à notre question de recherche et en souligne la pertinence : « Dans quelle mesure l'intelligence collective peut-elle aider les entreprises à appréhender le monde V.U.C.A. ? »

Dans la suite de ce mémoire, nous procédons à une analyse de terrain qui a pour but de répondre à cette question. Avant l'analyse proprement dite, nous proposons de poser un cadre théorique, dans lequel nous précisons certaines théories et modèles afin de renforcer notre analyse.

### **3. CONSTRUCTION DU CADRE THÉORIQUE**

Dans la première partie de ce travail, nous avons présenté d'une part le monde V.U.C.A., et d'autre part le fonctionnement de l'intelligence collective. Afin de pouvoir évaluer la pertinence de l'intelligence collective dans cet environnement V.U.C.A., nous proposons ici de construire un cadre théorique en parcourant la littérature autour de l'interconnectivité qui existe entre ces deux concepts.

Dans un premier temps, nous présentons l'environnement complexe vu par Morin. Ensuite, nous analysons la théorie de l'effectuation de Saras Sarasvathy, suivi du concept de l'entreprise phytale, avant d'exposer la théorie des conventions qui permet de montrer la pertinence de l'intelligence collective dans le monde V.U.C.A. Le dernier point est consacré à la présentation de certains paradoxes présents dans les entreprises et qui pourraient compliquer la mise en œuvre de l'intelligence collective.

#### **3.1. Environnement complexe**

Nous avons pu voir dans le point de la contextualisation dédié au monde V.U.C.A. que l'environnement dans lequel nous évoluons depuis quelques années pouvait, notamment, être qualifié de complexe. Nous allons ici voir une autre interprétation du terme complexe.

##### **3.1.1. Morin et la pensée complexe**

Le sociologue et philosophe français Edgar Morin a développé un concept philosophique appelé la pensée complexe. Selon lui, la société peut être vue comme un *système complexe*. Cela signifie que « son organisation émerge des relations complexes entre ses constituants (les individus, les groupes sociaux ou encore les classes sociales) » (Bouiss,

2020, paragr. 3). La présence de la complexité se traduit également dans une incapacité à séparer les différents composants qui constituent un tout. Ces composants peuvent être à caractère politique, économique ou encore culturel (Abdelmalek, 2004).

Pour parvenir à maintenir un certain équilibre, ce système fait usage de sa grande capacité d'auto-organisation et d'autorégulation. Morin définit l'autorégulation comme un « processus récursif et génératif par lequel une organisation active produit les éléments et les effets qui sont nécessaires à sa propre génération ou existence » (Vallejo-Gomez, 2008, paragr. 2). Cela signifie donc que le système est capable de créer sa propre autonomie. C'est ce qu'on peut appeler le principe de la boucle rétroactive. Ce fonctionnement est comparable à celui d'un chauffage qui fonctionne avec un dispositif de thermostat. Nous voulons dire par là que la fin d'un processus représente continuellement le début du nouveau, le nouveau s'adaptant automatiquement à la fin du précédent.

Si l'on veut mieux appréhender ces systèmes humains, il est donc pertinent d'adopter une approche systémique, ce qui implique une prise en compte de ces systèmes dans leur globalité et leur complexité. Cela n'empêche pas d'accorder de l'importance à ses composants de manière individuelle. L'enjeu est de parvenir à créer un tout cohérent en les reliant, en gardant à l'esprit que l'objectif est de faire survivre le système, mais également de continuer à le développer.

Cette vision de la complexité prend tout son sens dans un monde où les avancées technologiques et méthodologiques sont omniprésentes. Les nouvelles technologies peuvent venir nourrir les pratiques managériales, mais elles ne sont pas suffisantes. Elles doivent être confrontées à d'autres choses. Il faut en effet prendre conscience de l'importance de la dynamique interactionnelle. Cette complexité nécessite, de fait, un réajustement de la pensée, avec comme idée clé le fait que « le tout est plus que la somme des parties » (Goethe, cité par Mattei, 2012, p. 22).

Le développement de l'intelligence émotionnelle et relationnelle devient dès lors un élément clé pour parvenir à mieux vivre dans un environnement complexe. Cela apporte la stabilité mentale nécessaire à la gestion de situations chaotiques ou imprévues. Pour parvenir à développer ce type d'intelligence, il faut notamment aller travailler sur l'hémisphère droit du cerveau, dédiée à notre sensibilité, à notre intuition et à la perception holistique que l'on peut avoir du monde (Mattei, 2012).

Remettre nos émotions et notre intuition au centre dans le processus qui lie nos pensées et nos actions nous pousse à adopter une pensée plus globale qui tient compte de notre rationalité tout en s'enrichissant de la « rétroaction continue entre la pensée et l'action » (Mattei, 2012, p. 23).

Cette manière d'appréhender l'environnement complexe permettrait de résoudre les problèmes auxquels nous devons faire face aujourd'hui, à savoir des problèmes « de

plus en transversaux, multidimensionnels, transnationaux, globaux, planétaires » (Abdelmalek, 2004, p. 106). L'approche systémique s'avère donc indispensable afin de s'assurer que tous les composants soient pris en compte lors du traitement de la problématique.

Face à la complexité croissante des situations dans lesquelles se retrouvent les entreprises, l'utilisation de l'intelligence collective devient dès lors une nécessité (Frimousse & Peretti, 2019).

Selon Patrick Plein (cité dans Frimousse & Peretti, 2020), en mettant en commun des capacités individuelles et en interagissant les uns avec les autres, les équipes sont capables de réaliser certaines tâches et de solutionner des problèmes plus complexes de manière plus efficace. Ce sont des atouts précieux dans un environnement V.U.C.A..

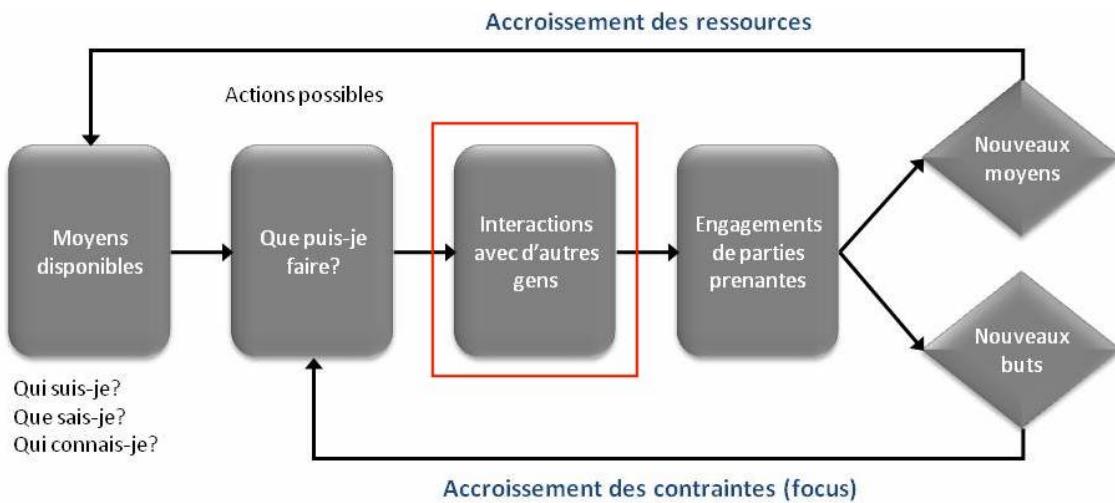
### **3.2. Théorie de l'effectuation**

Le paradigme de l'effectuation a vu le jour à travers le doctorat de Saras Sarasvathy, publié en 2001. Ses travaux mettent fin à ce mythe qui prétend que les entrepreneurs sont des personnes héroïques et solitaires, qui adorent prendre des risques, qui ont eu une idée révolutionnaire et qui, par-dessus tout, réussissent tout sans l'aide de personne. Selon elle, l'entrepreneuriat est, avant tout, une expérience sociale. Cela implique donc la nécessité de savoir déléguer et de prendre des risques, mais toujours mesurés. Il ne faut donc pas nécessairement avoir une idée brillante pour démarrer, mais plutôt une idée simple qui évoluera grâce à l'aide d'autrui (Sarasvathy & Germain, 2011). En d'autres termes, selon Sarasvathy, les entreprises doivent s'adapter continuellement à leur environnement afin de rester en ligne avec celui-ci.

Philippe Silberzahn définit l'effectuation comme étant un « virage philosophique qui permet de tirer parti de l'incertitude profonde qui va planer pendant encore longtemps sur le monde de l'entreprise » (Gohier, 2021, paragr. 3). Il affirme que, de nos jours, il devient difficile, voire dangereux pour les entreprises de vouloir faire des planifications à long terme, parce qu'il y a trop d'inconnues dans notre équation. Continuer à fonctionner avec des prédictions ne semble plus pertinent pour les entreprises, d'autant que cela les rend moins agiles et moins créatives. Il rajoute d'ailleurs que l'effectuation consiste justement à travailler ensemble. Selon lui, il faut tirer profit de la force du collectif composé de divers partenaires. Il compare cela à une boule de neige qui ne cesse de grossir et d'accumuler de l'énergie lorsqu'elle roule (Gohier, 2021).

Nous pouvons constater l'importance de ces interactions sociales dans le processus entrepreneurial comme Sarasvathy se le représente.

Figure 6 : Processus entrepreneurial



Source : Silberzahn, P. (2011, octobre 31). Le processus entrepreneurial : Une réalité bien éloignée de ce qu'en dit la théorie. Philippe Silberzahn. Récupéré de <https://philippesilberzahn.com/2011/10/31/processus-entrepreneurial-effectual-theorie-classique/>

L'idée générale est donc de partir d'une idée simple que l'on va développer au contact d'autres personnes, en s'enrichissant des interactions sociales. En impliquant d'autres individus, les ressources disponibles, qu'elles soient matérielles ou immatérielles, vont s'accroître, ce qui va permettre à l'entrepreneur de continuer à évoluer (Silberzahn, 2011).

### 3.3. Entreprise phygital

Le mot *phygital* est une contraction des mots « physique » et « digital ». Initialement, ce terme inventé en 2013 était davantage utilisé pour parler d'une nouvelle stratégie marketing : celle de digitaliser les points de vente physiques via l'utilisation de diverses innovations technologiques (*Phygital - Définition du glossaire*, s. d.).

Dans notre cas, nous allons davantage nous pencher sur l'entreprise phygital vue par Isabelle Barth. Cette dernière voit le phygital comme un nouveau paradigme, à savoir le fait que qu'on assiste à une alternance constante et fluide entre le travail en présentiel et en distanciel. Cette alternance ne serait pas possible sans les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui sont de plus en plus performantes, mais surtout de plus en plus adoptées par les collaborateurs (Xerfi Canal, 2021).

Cette entreprise phygital nécessite, comme la dynamique de l'effectuation le décrit, une forte collaboration entre ses membres, mais aussi une grande capacité de remise en question et d'adaptation à l'environnement.

*L'entreprise phygital s'est d'ailleurs développée en réaction à la crise COVID. En effet, les entreprises ont été contraintes de trouver des alternatives à leurs modes de fonctionnement habituels pour continuer à travailler tout en respectant les mesures sanitaires imposées par les autorités (Xerfi Canal, 2021).<sup>10</sup>*

Cette dernière année, nous avons pu assister à des changements considérables dans le monde du travail. D'abord, même si le télétravail existait déjà bien avant la crise, il a pris une autre ampleur depuis mars 2020. Ensuite, des reconfigurations organisationnelles ont pu être constatées, notamment via un changement dans des définitions de poste, dans la structure des organigrammes, mais aussi via la prise de conscience de certains emplois devenus soudainement essentiels, ou encore l'apparition de nouvelles compétences clés. Enfin, une nouvelle vision du travail est apparue, amenant avec elle de nouvelles interrogations. De nombreuses remises en cause en ont découlé au sein des entreprises, entre autres sur des mécanismes qui étaient en place depuis de nombreuses années, mais qui perdaient soudain leur sens. En résumé, l'impact de la crise fut colossal sur le monde du travail (Xerfi Canal, 2021).

Le défi qui attend les entreprises est celui de favoriser l'émergence d'un management phygital, c'est-à-dire un management qui parvient à trouver l'équilibre entre l'importance du présentiel avec les avantages du distanciel, le tout en se servant des données dans le respect de la vie privée (Cécile Dejoux, citée par Frimousse & Peretti, 2021).

Pour y parvenir, les organisations vont devoir emmener les collaborateurs vers une culture phygital où travail d'équipe et gestion de projets collectifs seront les maîtres mots. Cela nécessitera une réelle entraide entre les collaborateurs rompus au digital et ceux qui le sont moins. Quant aux responsables RH, ils devront assurer un accompagnement optimal dans cette transformation, notamment en veillant à supprimer les silos, mais aussi en étant attentifs aux disparités qui pourraient apparaître entre les collaborateurs. Parvenir à créer une communauté phygital solidaire sera un enjeu primordial à la réussite de cette nouvelle culture (Pierre Morgat, cité par Frimousse & Peretti, 2021).

Isabelle Barth, quant à elle, identifie trois piliers sur lesquels l'entreprise du troisième millénaire devra s'appuyer.

Le premier pilier est **l'entreprise étendue**. Il va falloir être capable de concevoir, mais aussi de faire vivre et développer une entreprise étendue, qui n'inclut pas que le bureau, mais aussi le bureau à domicile ou encore l'espace virtuel où ont lieu les réunions.

Le deuxième pilier est **l'auto-organisation**, qui devient une compétence primordiale pour tous les collaborateurs, peu importe leur fonction ou position hiérarchique. Tout

---

<sup>10</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

le monde va devoir être capable de travailler en mode projet et chacun doit avoir la liberté de choisir ses horaires et son planning. Cela implique donc l'abandon d'un management par le contrôle, laissant la place à un management davantage axé sur l'accompagnement dans l'atteinte des objectifs.

Le troisième pilier est le **dialogue permanent et fluide avec la technologie**. En effet, l'intelligence artificielle va, prendre une place toujours plus importante au sein des équipes, de par sa capacité d'auto-apprentissage permanente particulièrement intéressante. Cela va nécessiter un triple dialogue : de humain à humain, de humain à machine et de machine à machine. Si les entreprises veulent rendre ces dialogues possibles, une grande connaissance technologique sera de plus en plus indispensable. En effet, les machines intelligentes, si on parvient à s'en servir, sont devenues indispensables en terme d'information, de communication et de prédiction. Ici, l'intelligence collective devient un enjeu clé. Elle va en effet faire le pont entre l'intelligence machine et l'intelligence humaine, et ainsi permettre une cohérence entre les deux (Xerfi Canal, 2021).

### 3.4. Théorie des conventions

Comme nous l'avons identifié ci-dessus, l'entreprise phytale nécessite un bon fonctionnement de l'intelligence collective. Néanmoins, comme vu précédemment, celle-ci ne peut exister sans la présence de *conventions*.

La théorie des conventions, établie par Pierre-Yves Gomez en 1994, aide à comprendre comment fonctionnent les organisations, ce qui détermine les comportements humains et les interactions qui naissent entre ceux-ci (Gomez, 2006).

Gomez voit une convention comme un savoir-faire qui paraît évident aux yeux de tous car personne ne le remet en cause (Xerfi Canal, 2014). Il définit cela comme un « système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix » (Gomez, 2006, p. 222). Dans sa théorie, il prétend qu'il n'est pas possible de faire la distinction entre l'individu lui-même et le « système de règles dans lequel il évolue » (Gomez, 2006, p. 222).

La personne qui est amenée à prendre une décision ne peut donc pas le faire seule, car l'information que celle-ci détient doit être confrontée au système de règles dans lequel il se situe à ce moment donné. Ce n'est qu'après cette confrontation que l'information aura du sens, et pourra donc servir de base à une décision. L'individu a beau avoir l'intelligence suffisante, il est contraint d'agir ainsi lorsqu'il fait face à une situation d'incertitude.

Ce système de règles dépend aussi des autres individus, et plus particulièrement de l'adoption qu'ils en font. En d'autres termes, nous pouvons donc dire qu'il y a une

interdépendance entre l'individu et le système de règles. Gomez parle de *dépendance collective*, car chacun garde tout de même sa propre indépendance. En effet, l'individu est encore libre d'adopter un comportement qui sort des règles, mais le comportement sera tout de même comparé aux règles.

Ce lien entre les individus et les conventions ne fonctionne que lorsque les deux parties partagent la conviction que ce système conventionnel existe bel et bien. Si l'individu commence à douter de la convention ou inversement, cela ne peut plus fonctionner. Prenons l'exemple d'un feu de circulation. Lorsqu'il est rouge pour les voitures, le piéton sait qu'il est raisonnable pour lui de traverser sans pour autant prendre de risque. Grâce à l'existence de la convention, son choix s'avère simple. Par contre, si cet individu commence à douter sur ces règles et sur la perception qu'en ont les autres individus, sa prise de décision sera beaucoup plus compliquée.

Ce système de conventions a l'avantage de redonner du sens aux décisions individuelles. Chaque individu agit d'une certaine manière car il pense qu'au vu du système de règles dans lequel il se situe, c'est ainsi qu'il doit agir.

Cette théorie est particulièrement pertinente dans le cas de notre analyse.

Tout d'abord, elle traite d'un mode de gouvernance que l'on peut appeler la coordination. La convention a pour but d'assurer la « cohérence, mais aussi la compréhension entre les actions, les acteurs, les représentations et les objectifs poursuivis par la coordination » (Husser, 2009, p. 77). D'après Lewis, lorsque des individus doivent faire face à un problème de coordination, il suffit que chacun d'entre eux suive la convention. Cela mènera automatiquement à l'adoption de comportements conformes au système (Heem, 2002).

De plus, ces conventions apparaissent d'ailleurs souvent dans des situations d'incertitude, qui est justement une des caractéristiques du monde V.U.C.A. (Husser, 2009). En effet, cette théorie montre que les individus agissent bien souvent par mimétisme dans ce type de climat. En faisant le choix de prendre des décisions en fonction de ce qu'ils voient autour d'eux, les individus finissent par adopter des comportements considérés comme « normaux », car ceux-ci s'inscrivent dans les conventions (Heem, 2002).

La stabilité de ces conventions peut être un réel atout dans un climat changeant. Cette stabilité s'explique par le fait que pour être modifiées, les conventions devraient être remises en doute par un nombre significatif d'individus. C'est en effet la seule manière pour que le nouveau comportement devienne le comportement dominant (Orléan, 1994, cité par Gardère, 2013).

Pourtant, malgré la place importante qu'occupent les règles au sein d'une organisation, elles ne sont pas suffisantes, car chaque individu reste libre de les suivre ou non. C'est la raison par laquelle il faut voir une organisation comme un « espace social qui mêle les

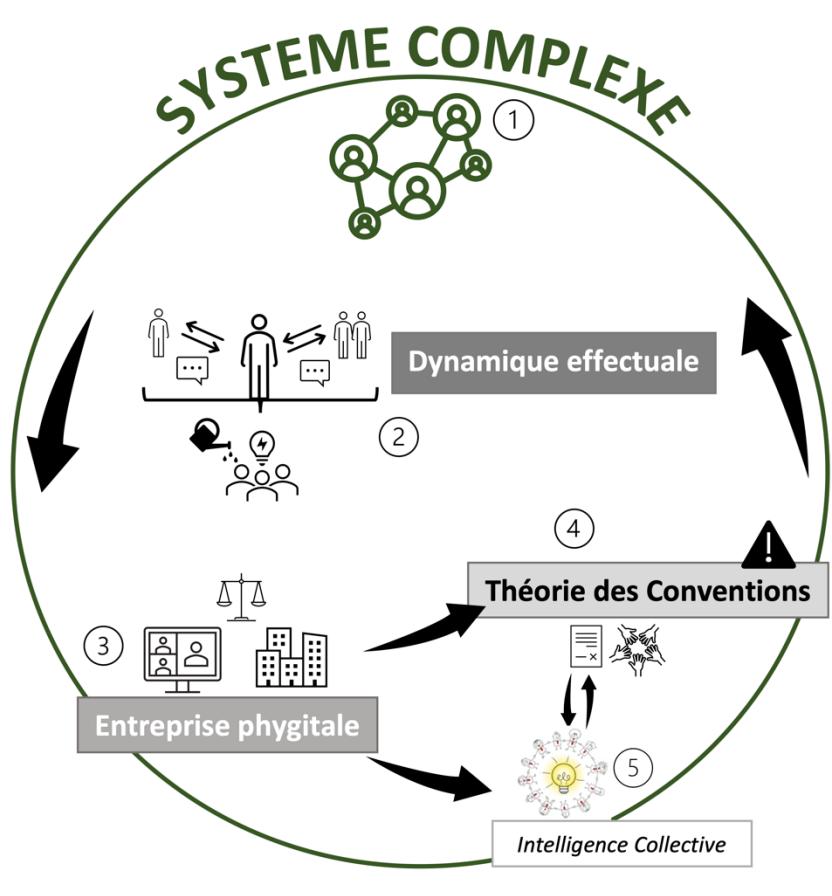
normes, les conventions, l'apprentissage et les savoir collectifs » (Favereau, 1995, cité par Gardère, 2013, p. 88).

Il est donc attendu que les conventions évoluent en parallèle avec l'organisation, avec toujours comme but de favoriser la diffusion des connaissances auprès de tous les individus mais aussi de mettre de côté son intérêt individuel au profit du bien collectif (Gardère, 2013). En contrepartie, il est attendu des individus de contribuer au fonctionnement de ces conventions qui faciliteront les interactions sociales et les prises de décision communautaires.

### 3.5. Schéma global

Voici un schéma qui peut nous aider à visualiser les différentes théories abordées ci-dessus.

Figure 7 : Schématisation du cadre théorique



#### Explications du schéma

1. Nous vivons dans un système que Morin caractérise de complexe. Pour l'appréhender, nous devons adopter une approche systémique.
2. Au sein de cet environnement, les Hommes doivent voir tout comme un moyen plutôt que comme un but, comme l'explique la dynamique effectuale. L'Homme se

nourrit (et nourrit ses projets) en tirant profit de son environnement et des discussions qu'il peut avoir avec d'autres, mettant dès lors en place des pratiques d'intelligence collective.

3. Aujourd'hui, ces échanges ont lieu dans ce qu'on peut appeler une entreprise phygital, qui doit trouver un équilibre entre le travail présentiel et distanciel.
4. Cette entreprise phygital et ces interactions sociales ne peuvent que fonctionner grâce à la présence de certaines conventions qui viennent réguler et coordonner ces échanges.
5. L'intelligence collective, elle aussi, ne peut fonctionner à long terme qu'avec la présence de ces conventions. Elle est par ailleurs indispensable dans l'entreprise phygital pour assurer un bon dialogue entre la technologie et l'humain. Inversement, cette coordination entre les parties prenantes est essentielle si l'on veut parvenir à bénéficier d'une réelle intelligence collective.

## 3.6. Paradoxes

La contextualisation et le cadre théorique que nous avons défini mettent en lumière une série de paradoxes que nous proposons d'analyser ici. Dans un premier temps, nous nous penchons sur le paradoxe de la culture managériale (très présent chez les managers) qui montre une ambivalence culturelle entre l'envie et le besoin de déléguer et de se séparer d'une partie de son pouvoir, et la difficulté liée à la perte de pouvoir. Ensuite, nous analysons le paradoxe de la place accordée à l'individu dans une environnement plutôt axé sur le collectif, comme nous l'avons remarqué à travers la dynamique effectuée et la théorie des conventions. Enfin, le paradoxe entre l'humain et la technologie illustre les difficultés que peuvent rencontrer les entreprises phygital.

### 3.6.1. Paradoxe de la culture managériale

Si les organisations veulent appréhender le monde V.U.C.A. avec plus de sérénité, l'adoption d'une culture managériale qui facilite leur pérennité est primordiale. Cela implique notamment le fait de se focaliser sur sa réelle raison d'être (Delphine Guyard Meyer, citée par Frimousse & Peretti, 2021). L'organisation dite apprenante trouve tout son intérêt ici, car il s'agit d'une « organisation qui sait développer dans la durée et au jour le jour des profondes capacités individuelles et collectives en matière de résolution de problème, de créativité et d'autonomie pour répondre à de situations incertaines et complexes » (Alexandre Guillard, cité par Frimousse & Peretti, 2020, p. 199). Nécessairement, l'organisation apprenante ne peut que se déployer dans le cadre d'une transformation culturelle plus générale et dont les convictions sont partagées par un nombre conséquent de personnes.

Pourtant, bien que conscientes que certaines pratiques managériales nécessitent d'être changées, les entreprises peinent encore à se tourner davantage vers une culture managériale prônant l'autonomie et la responsabilisation.

Le fond du problème réside peut-être dans le fait qu'un tel changement implique souvent une perte de pouvoir de la part des personnes détenant un pouvoir décisionnel.

En encourageant l'autonomie au sein de leur équipe, le manager, qui devient *servant leader*, doit s'attendre au fait qu'en contrepartie, son équipe sera moins amenée à le solliciter. Il pourrait donc avoir la sensation de leur être moins utile. Ceci pourrait le mener à un dilemme : celui de choisir entre continuer à les faire progresser, ou conserver l'importance de son rôle, de peur de perdre du pouvoir – ou d'être mis de côté, en limitant leur développement (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019).

Pour éviter au manager de devoir choisir entre ces deux alternatives, il est important de lui permettre de grandir professionnellement en continuant à se développer au même rythme que ses collaborateurs (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019).

Malgré le changement de posture du manager, celui-ci reste indispensable. Charlotte du Payrat (2019) visualise l'autorité de la chaîne hiérarchique comme étant la colonne vertébrale de l'entreprise, lui permettant de se structurer. Il est donc indispensable qu'il y ait une cohésion et un travail entre pairs au sein des managers afin de porter ensemble une vision partagée, des valeurs et une éthique, facteur de confiance dans l'entreprise. Par ailleurs, il est important que les managers se sentent soutenus par l'entreprise afin de pouvoir exercer leur autorité à partir du moment où ces derniers ne contreviennent pas à des règles élémentaires d'éthique. (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019).

Il est donc indispensable de réfléchir en amont au rôle que l'on veut attribuer au manager dans cette transformation. Avant de lui demander de rendre son équipe autonome, il est important de lui expliquer la place qu'il va occuper dans cette nouvelle vision de l'organisation (du Payrat & Besseyre des Horts, 2019).

### **3.6.2. Paradoxe individu - collectif**

Dans notre présentation du concept d'intelligence collective, nous avons pu comprendre le besoin croissant d'interaction dans la sphère professionnelle. Ces échanges entre individus ou entre équipes sont pourtant paradoxaux au regard de la croissance de l'individualisme à laquelle nous assistons dans notre société ces dernières années (Verrier & Bourgeois, 2020).

En effet, l'individualisation des processus au sein des entreprises a pratiquement envoyé les collectifs aux oubliettes. Cela contraste pourtant fortement avec les nouvelles attentes qu'ont les collaborateurs de l'organisation du travail. Le discours des entreprises est donc ambivalent.

D'une part, elles mettent l'accent sur la nécessité d'adopter des pratiques collaboratives en encourageant le développement de *soft skills*. D'autre part, les processus managériaux qu'elles mettent en place sont davantage centrés sur l'individu. Nous pouvons prendre l'exemple des systèmes d'évaluation, des politiques de rémunération ou encore de l'organisation des formations, tous fortement individualisés (Marie-José Scotto, cité par Frimousse & Peretti, 2019).

De la même manière, on nous a historiquement enseigné que les idées les plus révolutionnaires venaient d'un seul individu. Il suffit de prendre l'exemple de Einstein ou encore de Copernic, que l'on associe à des personnes ayant des capacités hors du commun. Cela vient donc contredire le positionnement actuel qui prône le fait que l'innovation vient souvent d'un collectif, même si les idées qui la nourrissent sont individuelles (Blandin, Frugier, Gaujard, Gisselbrecht, Michel, Poste & Deroo, 2016).

En effet, pour que l'innovation puisse avoir lieu au sein d'un collectif, il faut que chaque membre puisse exprimer son point de vue en toute authenticité. Si cette sincérité n'est pas présente, cela n'a plus d'intérêt. En laissant à chacun le temps de se faire sa propre opinion avant la mise en commun, les membres vont davantage développer leur confiance en soi (Chrystelle Gaujard, cité par Blandin *et al.*, 2016).

Une autre question apparaît alors, celle de la place que doivent occuper les experts. Les entreprises les plus innovantes seraient justement celles qui parviennent à mettre tous les membres sur un pied d'égalité lors des discussions visant l'innovation. En faisant disparaître les silos, les personnes se sentent plus reliées les unes avec les autres (Blandin *et al.*, 2016).

En résumé, les organisations font aujourd'hui face à un défi de taille, celui de parvenir à trouver l'équilibre entre l'individualisme et le collectivisme, deux termes qui, par construction, sont antinomiques.

### **3.6.3. Paradoxe humain - technologie**

Une fois de plus, nous nous retrouvons ici face à un paradoxe capital. D'une part, nous assistons à un développement continu de la technologie. D'autre part, la réalité montre que la place de l'humain reste indispensable dans le fonctionnement des entreprises.

Ces deux approches pourraient être vues comme paradoxales. Comme nous l'avons vu dans l'impact qu'avait le monde V.U.C.A. sur la technologie, de nombreux individus craignent l'omniprésence de la technologie dans le futur, qui finirait par remplacer l'Homme.

Pourtant, ces outils technologiques présentent des points communs avec le fonctionnement de l'intelligence collective. Tous deux prônent la circulation de l'information, information qui est fournie par les utilisateurs en personne. Nous

retrouvons également dans les deux des principes de collaboration, de liberté d'expression et d'innovation ascendante (Bastien *et al.*, 2013).

Il est pertinent d'observer que ce paradoxe peut devenir intéressant pour les organisations et les individus qui les composent.

Tout d'abord, les nouvelles technologies ont l'avantage d'être très souples. Elles ne nécessitent donc pas de procédures particulières, et sont donc plus facilement adaptables à l'environnement dans lequel elles se trouvent. Grâce à cette flexibilité, elles peuvent être plus facilement utilisées par tout type d'individu et dans tout type de processus au sein de l'organisation (Benedetto-Meyer, 2017, cité par Bastien *et al.*, 2013).

Néanmoins, pour garantir un bon fonctionnement entre les deux, il faut former un tout cohérent entre les nouvelles technologies et un modèle organisationnel qui est en phase avec les pratiques d'intelligence collective.

Selon Philippe Le Gloahec (cité par (Agogue *et al.*, 2018), ces pratiques d'intelligence collective seront même indispensables dans le déploiement de l'intelligence artificielle. En effet, les conséquences que cette dernière aura sur les organisations nécessitera « l'apparition de nouvelles façons de faciliter le lien social, le partage du sens, la confiance et l'envie de collaborer (Le Gloahec, 2019, cité par Agogue *et al.*, 2018). Pour tous les individus qui vont être confrontés à de nouvelles méthodes de travail, un accompagnement sera nécessaire et pourra se faire via l'émergence de collectifs. Le fait de travailler en équipe leur permettra de faire de l'IA leur nouvel allié en terme d'innovation (Agogue *et al.*, 2018).

Nous savons que la technologie va continuer à se développer durant les prochaines décennies. Au lieu de le redouter, les entreprises ont tout intérêt à envisager une nouvelle manière d'approcher la collaboration entre l'humain et cette technologie. Il y a donc un équilibre à trouver : il faut tirer parti des NTIC qui favorisent les échanges d'information entre les parties prenantes tout en garantissant les interactions humaines (Agogue *et al.*, 2018).

### **3.7. Conclusion**

Nos recherches et le cadre théorique que nous avons défini nous permettent de mieux comprendre le lien qui unit le monde V.U.C.A. et l'Intelligence Collective.

L'accélération du rythme d'évolution de notre monde rend l'environnement dans lequel nous vivons volatile, incertain, complexe et ambigu, et cela ne changera pas dans les prochaines années. Cela impacte les entreprises qui n'ont d'autre choix que de s'y adapter et de trouver de nouvelles solutions pour éviter de le subir.

La croissance des pratiques managériales collaboratives, et notamment de l'utilisation de l'intelligence collective semble être liée à cette évolution environnementale. En permettant d'être plus réactif dans cet environnement complexe et en tirant parti des compétences de chaque individu, le collectif parvient notamment à faire émerger des idées plus créatives, et ceci plus rapidement. Il s'agit d'un atout clé dans un environnement si changeant.

La première partie de ce travail nous permet déjà de formuler une ébauche de réponse à notre question de recherche, que nous rappelons ici :

**Dans quelle mesure l'Intelligence Collective peut-elle aider les entreprises  
à appréhender le monde V.U.C.A. ?**

La complexité de ce monde nécessite une prise en compte de l'environnement dans sa globalité si l'on veut parvenir à traiter les problèmes. Pour cela, la dynamique effectuée pourrait s'avérer pertinente, notamment par le fait qu'elle fait appel au collectif. Dans un nouvel environnement professionnel que l'on peut appeler « entreprise phygital », l'intelligence collective s'avère être indispensable à l'entente entre la technologie et l'humain. Il faut toutefois préciser que cela ne peut que fonctionner qu'en la présence de conventions qui viendraient assurer la durabilité de l'utilisation de l'intelligence collective.

Si l'usage de l'intelligence collective s'avère donc pertinente dans l'environnement V.U.C.A., nos recherches ont également fait émerger des freins potentiels, et notamment certains paradoxes. En effet, dans le monde V.U.C.A., il semble difficile de trouver l'équilibre entre la place accordée à l'humain et au collectif, à l'humain et la technologie ou encore au manager « autoritaire » ou manager « coach ». On peut également se demander si l'entreprise phygital constitue un frein aux pratiques collaboratives, ou si, justement, l'intelligence collective y est d'autant plus indispensable.

Partant de ces considérations, nous proposons de formuler trois hypothèses afin de répondre à notre question de recherche.

- ⇒ **Hypothèse 1** : L'intelligence collective s'avère principalement utile pour amener des réponses à des problèmes complexes ou nécessitant une grande créativité.
- ⇒ **Hypothèse 2** : L'intelligence collective ne peut que fonctionner en la présence de conventions qui viendraient réguler les interactions sociales.
- ⇒ **Hypothèse 3** : La présence de l'intelligence collective sera d'autant plus importante dans l'entreprise future, à savoir l'entreprise phygital.

En vue de valider ou réfuter ces hypothèses, mais aussi, de manière plus globale, de répondre à notre question de recherche, nous avons réalisé une étude de terrain. Celle-

ci a pour but de confronter nos apports théoriques avec le point de vue de professionnels.

Dans la suite de ce mémoire, nous présentons notre méthodologie, et poursuivons avec la présentation de nos données. Nous analysons ensuite ces données avec comme objectif de rassembler des éléments de réponse à notre question de recherche. Nous terminons en présentant les limites de nos recherches, ainsi que des pistes de réflexion pour d'éventuels travaux futurs.

## 4. MÉTHODOLOGIE

En vue de répondre à notre question de recherche, nous avons réalisé une enquête de terrain.

Notre but étant d'identifier les apports de l'intelligence collective au monde V.U.C.A., nous avons consulté des professionnels travaillant dans ce domaine. Se positionner face à l'intelligence collective nécessite une certaine expertise en la matière, raison pour laquelle nous avons opté pour des entretiens semi-directifs. En effet, il nous semblait compliqué d'identifier les réels enjeux liés au monde V.U.C.A. et à l'intelligence collective à travers un questionnaire.

Cette enquête sur le terrain a été réalisée entre le 26 novembre 2020 et le 7 mai 2021, et s'est construite selon deux volets.

D'une part, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs (voir Annexe 1 : Guides d'entretien) auprès de 12 professionnels. Ceux-ci ont divers profils. Nous avons interrogé des professionnels dans la problématique du monde V.U.C.A. et de la transformation, des coachs en intelligence collective, mais aussi des patrons d'entreprise ayant mis en place des pratiques collaboratives dans leur organisation. Le fait de diversifier les approches nous semble pertinent dans la mesure où cela permet d'avoir une réponse plus globale à notre question de recherche.

D'autre part, nous avons assisté à quatre webinaires donnés par des professionnels sur notre sujet d'étude. Il s'agissait d'une occasion supplémentaire de cerner plus en détail comment cela se passe dans la réalité. Il s'agit là de sources secondaires, mais qui sont néanmoins pertinentes au vu de l'expérience des intervenants.

Le premier webinaire était organisé par Laurent Ledoux (Phusis Partners). Il avait pour thème « *la transformation de la gestion des organisations pour envisager une meilleure performance collective au sein de votre entreprise* ».

Le second était donné par Lionel Baret (Convidencia) et avait comme sujet « *Comprendre l'évolution des organisations avec le modèle Valeurs Dynamiques* ».

Le troisième webinaire était organisé à l'occasion du premier sommet virtuel de l'inspiration virtuelle. Présenté par Quentin de Pret et Guy Veny, il traitait le sujet suivant : « *La libération d'une entreprise, comment cela se passe-t-il en pratique ?* ».

Enfin, le dernier était donné par Frédéric De Clerck (Decathlon) sur le thème « *Le management sans égo* ».

L'objectif de cette enquête de terrain en deux volets était de comprendre comment l'intelligence collective peut se développer au sein des entreprises et les aider dans l'affrontement du monde V.U.C.A.. Par ailleurs, nous voulions aussi comprendre les difficultés et freins éventuels qui peuvent se présenter dans la réalité. Cette récolte de données nous a permis d'avoir des avis divergents, dus à des expériences différentes.

En choisissant l'option des entretiens semi-directifs, nous avons privilégié des données qualitatives à un large échantillon. Nous aurions également pu opter pour un entretien focus groupe, mais cette technique ne nous aurait pas permis d'aborder le sujet en profondeur avec chacune des personnes interrogées. Nous revenons sur ce point lors de l'exposition des limites de notre recherche.

## 5. PRESENTATION DES DONNEES

### 5.1. Public cible des entretiens

Afin d'être en mesure de répondre le plus exhaustivement possible à notre question de recherche, il est important de cibler des personnes qui pourront nous transmettre leur expertise dans le domaine étudié. Nous avons décidé de cibler trois types de profils pour cette enquête :

D'abord, nous avons rencontré des personnes expertes dans la transformation d'entreprise, et notamment dans la digitalisation.

Ensuite, nous nous sommes entretenus avec des professionnels en intelligence collective afin qu'ils nous éclairent sur leur vécu d'accompagnement dans ce type de changement.

Enfin, nous avons interrogé des dirigeants d'entreprise ayant eux-mêmes entrepris une transformation managériale visant à mettre à profit l'intelligence collective.

#### 5.1.1. Professionnels en monde V.U.C.A et en transformation

Dans un premier temps, nous sommes allés à la rencontre de professionnels pouvant nous aider à davantage comprendre les enjeux relatifs au monde V.U.C.A. et à la transformation organisationnelle qui en découle.

Pour ce faire, nous avons rencontré Jean-Paul Crenn, gérant de la société VUCA Strategy. Il accompagne les entreprises dans leur transformation managériale et plus particulièrement dans la stratégie digitale dans le secteur de l'e-commerce. Ensuite, nous avons rencontré Philippe Drouillon, fondateur de la société Metamorphosis, qui accompagne également des organisations de tous types vers une transformation durable. Enfin, Reggy-Charles Degen, co-fondateur de Q7Leader et maintenant Chief Innovation Officer de la société a pu nous éclairer sur les enjeux du monde V.U.C.A.

### **5.1.2. Professionnels en intelligence collective**

Nous avons rencontré cinq professionnels en intelligence collective ou, de manière plus générale, des personnes qui accompagnent des organisations dans leur transformation managériale vers des pratiques collaboratives.

Tout d'abord, nous avons interrogé Christine Ebadi, qui travaille en tant qu'indépendante dans ce domaine. Hugues Hancotte, quant à lui, est co-fondateur, coach et facilitateur de la TGC Academy<sup>11</sup>. Ensuite, nous avons rencontré Lionel Barets, fondateur et dirigeant de la société Convidencia. Avec Charlotte du Payrat, consultante, formatrice, conférencière et fondatrice de Vecdas Conseil, nous avons pu échanger sur son livre « Orchestrer l'Intelligence Collective ». Enfin, nous avons échangé avec Guy Veny, fondateur et dirigeant de Grow Your Business.

### **5.1.3. Dirigeants d'entreprises transformées**

Dans une perspective de confronter la théorie avec des expériences concrètes, nous avons interrogé des dirigeants d'entreprise qui, elles-mêmes, travaillent dans des structures où les pratiques d'intelligence collective font partie du quotidien.

Pour cela, nous avons d'abord interrogé André Bake, fondateur et dirigeant de Idealis Consulting. Cette société a mis un management participatif en place depuis quelques années.

Ensuite, nous avons rencontré Stéphane Harchies, fondateur et dirigeant de NETiKA IT Solutions. Après avoir mis en place certaines pratiques collaboratives en place de manière naturelle, il a décidé de se former (et de former ses équipes) à l'Holacratie.

Stephan Vincent nous a parlé de son expérience au sein de Ethiquable Benelux, une société coopérative qu'il a créée avec Vincent De Grelle en 2009.

---

<sup>11</sup> Team and Group Coaching Academy

Enfin, Anne-Catherine Trinon, CEO d'Altavia ACT, nous a expliqué son parcours depuis 2009, lorsqu'elle a décidé d'amener l'intelligence collective chez ACT qui a ensuite rejoint le groupe Altavia.

## 5.2. Contenu des entretiens semi-directifs

En partant à la rencontre des professionnels, nous avions des objectifs différents selon les profils rencontrés, ainsi que des sujets distincts à aborder. Nous avons donc élaboré trois guides d'entretien (voir Annexe 1 : Guides d'entretien) afin de pouvoir récolter des informations diverses, mais surtout complémentaires, auprès des personnes concernées.

Durant nos entretiens avec les professionnels du monde V.U.C.A. et de la transformation, nous avons pu comprendre en quoi consistait le monde V.U.C.A., l'impact qu'il a sur les entreprises, mais aussi les nouveaux besoins qui sont apparus au niveau des entreprises avec ces changements. Ensuite, dans le but de comprendre le lien entre l'intelligence collective et le monde V.U.C.A., ils nous ont donné leur vision du management actuel et nous ont présenté les pratiques managériales traditionnelles qui ne font plus sens aujourd'hui. Enfin, ils ont pu nous expliquer quelle place la collectivité semblait avoir dans les organisations. La récolte de cette première catégorie de données nous a permis de poser les bases pour comprendre comment l'intelligence collective pouvait être utile dans ce nouvel environnement.

Dans un second temps, les cinq professionnels de l'intelligence collective nous ont éclairés sur le fonctionnement de l'intelligence collective. Ils nous ont expliqué plus précisément de quoi il s'agissait avant de nous présenter sa mise en place. Ils ont également pu nous faire part des principaux bénéfices de l'intelligence collective pour leurs clients. Leurs accompagnements n'étant pas toujours un chemin sans embûche, ils ont également parlé des difficultés que l'on pouvait rencontrer lors de l'adoption de pratiques collaboratives. Leur expérience dans le domaine nous a éclairés sur l'apport que l'intelligence collective avait dans le monde V.U.C.A., et notamment durant la crise COVID.

Enfin, les quatre dirigeants d'entreprise ayant adopté des pratiques collaboratives au sein de leur management ont pu nous faire part de leur expérience. Leurs parcours respectifs ont permis d'avoir des opinions très variées sur ce long trajet de transformation. Ils ont pu nous expliquer l'origine de leur réflexion, la manière dont cela s'est développé, les difficultés rencontrées par les collaborateurs ou par eux-mêmes, mais aussi les principaux bénéfices qu'ils ont pu en tirer. Enfin, ils ont pu exprimer en quoi cela les avait aidés ou non durant la crise COVID, et la manière dont ils entrent en jeu le futur de ces pratiques managériales dans le contexte de croissance du travail distanciel.

L'ensemble de ces entretiens ont permis d'identifier de nombreuses similitudes, mais également certaines différences qui nous ont parfois étonnés. Nous présentons ces éléments plus loin dans ce travail, au cours de notre analyse de données.

### **5.3. Contenu des webinaires**

A défaut de pouvoir assister à des conférences, nous avons suivi différents webinaires qui traitaient de notre thématique. Ceux-ci avaient pour but d'enrichir nos recherches, à travers de nouveaux points de vue. Cela nous a également permis de relever des problématiques auxquelles nous n'aurions peut-être pas pensé naturellement, mais qui finalement ont tout leur intérêt dans l'analyse de ce thème.

Ces webinaires nous ont, d'une part, permis d'avoir l'avis de coachs et accompagnateurs, qui ont notamment pu clarifier dans quel contexte de telles transformations pouvaient se faire et les prérequis qui étaient indispensables pour en assurer le bon développement.

D'autre part, cela nous a également permis d'avoir un point de vue supplémentaire d'une entreprise ayant elle-même entrepris un trajet de transformation. Cela nous a entre autres permis de comprendre le cheminement personnel de la personne qui était à la source de la transformation.

## **6. ANALYSE DES DONNÉES**

Notre analyse de données est articulée en quatre étapes.

Dans un premier temps, nous reprenons les principales constatations que l'on a pu identifier sur le monde V.U.C.A. à travers nos entretiens.

Dans un deuxième temps, nous appliquons la même démarche pour l'intelligence collective, en veillant à analyser les informations obtenues à la lumière de notre revue de la littérature.

Ensuite, nous identifions cinq problématiques qui émergent au sein du monde V.U.C.A., et nous analysons dans quelle mesure l'intelligence collective peut y répondre, tout en relevant les limites de son apport.

Cette analyse débouche sur une proposition de réponse à notre question de recherche qui, pour rappel, est « Dans quelle mesure l'intelligence collective peut-elle aider les entreprises à appréhender le monde V.U.C.A. ? »

## 6.1. Quelques constats du monde V.U.C.A.

### 6.1.1. Prise de conscience

Dans notre contextualisation, nous avons pu voir que le terme V.U.C.A. était apparu en 1987. Jean-Paul Crenn (2021), quant à lui, est plutôt d'avis que « le monde a toujours été V.U.C.A. », même s'il est évident qu'il l'est devenu encore plus depuis une trentaine d'années, et que cette tendance ne risque pas de disparaître. Selon lui, le principal élément qui a rendu le monde plus V.U.C.A. est la conjonction entre la mondialisation et l'accroissement du digital. Cette évolution digitale crée notamment une plus grande interaction entre certains comportements et certaines cultures.

*Jean-Paul Crenn insiste par ailleurs sur le fait que la crise COVID a été, pour beaucoup de personnes, l'élément révélateur. C'est à ce moment qu'ils ont pris conscience de ce que représentait cet acronymme. C'est en tout cas les réactions qu'il a eues vis-à-vis du nom de son entreprise, qui s'appelle VUCA Strategy (Jean-Paul Crenn, 2021).<sup>12</sup>*

Christine Ebadi (2021) rejoint Jean-Paul Crenn sur le fait que cet environnement V.U.C.A. n'est pas récent. Mais, désormais, il s'agit du terme que nous mettons sur ce « chaos ambiant » qui caractérise notre monde. Nous sommes, selon elle, à un stade où nous nous battons contre le système, système qui n'est plus cohérent par rapport à la réalité.

Jusqu'à la fin du 20<sup>ème</sup> Siècle, les organisations étaient amenées à gérer un niveau de complexité raisonnable. En effet, le nombre de changements auxquels elles devaient alors faire face était maîtrisable. Il était donc possible de gérer ce flux et « d'absorber l'amplitude des transformations ». Or aujourd'hui, avec les évolutions technologiques, psychologiques et sociétales, la vitesse de ces changements est fortement accélérée. Alors que les entreprises pyramidales étaient capables de faire face à un environnement qui avait un niveau d'instabilité relativement faible, elles ne sont plus cohérentes lorsqu'il s'agit de traiter des informations qui arrivent beaucoup plus rapidement.

Pour Reggy-Charles Degen (2021), la principale prise de conscience est liée à l'accélération du changement. Ce changement se caractérise par un changement de paradigme au niveau des managers. Alors que, pendant des années, ils pouvaient faire des plans sur cinq ans, ils sont aujourd'hui contraints de continuellement réajuster ces plans en faisant preuve d'agilité. Mais, selon lui, le monde V.U.C.A. représente maintenant la réalité dans laquelle nous vivons, « cela devient plutôt un standard avec lequel tout le monde, finalement, semble s'accorder ». Tout cela est lié au fait que la technologie nous permet aujourd'hui d'avoir accès à un tas d'informations très

---

<sup>12</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

rapidement. Nous sommes donc beaucoup plus à l'aise à l'idée « d'échanger aussi vite des informations ».

### 6.1.2. Principales difficultés

Pour Christine Ebadi (2021), à un niveau très concret, le monde V.U.C.A. se traduit par une perte de contrôle, « tout nous échappe ». Il devient dès lors difficile de poursuivre ses objectifs personnels envers et contre tout, car des évènements imprévus viennent perturber les plans initiaux. Christine Ebadi donne l'exemple de l'arrivée de futurs concurrents sur un marché. Alors qu'avant il était possible de l'anticiper, la technologie permet aujourd'hui à de jeunes start-ups d'entrer rapidement dans un marché et de venir *disrupter* ses concurrents. Cela n'aurait pas été possible sans le faible coût d'entrée de la technologie, qui leur permet de mettre en place de grandes infrastructures avec peu d'argent. Les entreprises sont dès lors obligées d'admettre que ce qui a toujours fonctionné, ne fonctionne plus nécessairement aujourd'hui. Le monde V.U.C.A. vient à la fois impacter leur culture d'entreprise, mais également leur dynamique, et même leur identité. Or, il n'est pas simple de faire évoluer son identité.

Ces imprévus rendent la prise de décision d'autant plus compliquée. Comme Jean-Paul Crenn (2021) le souligne, ils empêchent les entreprises de « projeter les données historiques vers l'avenir ». Cette manière de fonctionner qui n'était pas problématique jusqu'ici, n'est aujourd'hui plus assez fiable.

Dès lors, il affirme que cela a un impact considérable sur la manière de prendre des décisions. En effet, nombreuses sont les entreprises qui préfèrent ne plus prendre de décisions conséquentes, prétendant qu'elles n'ont pas toutes les cartes en main pour trancher. Pourtant, les évolutions technologiques et la croissance du *Big Data* fournissent de nombreuses données pour les y aider. Le tout est d'arriver à les exploiter, et de voir comment elles vont évoluer dans le temps. C'est là que se situe le problème, selon Jean-Paul Crenn (2021), qui propose des alternatives que nous développons plus loin dans ce travail.

Par ailleurs, Reggy-Charles Degen (2021) relève une autre difficulté, cette fois-ci liée à la responsabilisation des collaborateurs. Dans le monde V.U.C.A., les entreprises sont contraintes de les laisser travailler selon la méthode du *Trial and Error* (méthode essai-erreur), or celle-ci nécessite une confiance énorme, car les résultats sont moins visibles, ou en tout cas ne sont visibles que plus tard. En effet, cela consiste à dire « je vais tenter quelque chose et je verrai ce que cela donne. Si cela ne fonctionne pas, je tenterai autre chose ».

### 6.1.3. Fin de l'organisation pyramidale

Comme nous l'avons évoqué dans notre contextualisation, les entreprises pyramidales, ne sont plus adaptées à l'environnement V.U.C.A.. Leurs modèles doivent donc être revus.

Alors que les modes d'organisation pyramidaux étaient adéquats dans un environnement connaissant un nombre raisonnable et maitrisable de changements, cela n'est plus le cas dans un environnement en constante mutation. Selon Christine Ebadi (2021), il n'est pas rationnel de continuer à fonctionner de la sorte, notamment d'attendre parfois des mois avant d'avoir le droit de prendre une décision « en sachant pertinemment qu'elle est la bonne ». C'est ce qu'elle appelle la « taxe de management ». Cela signifie qu'il faut passer par le chef pour toutes les décisions, ou même parfois par le comité de direction, ce qui résulte en une prise de décision très lente, qui n'est plus du tout adaptée à un environnement mouvant, puisque toute décision est rapidement obsolète. Or, elle constate que nombreux de ses clients continuent à fonctionner de la sorte, en pensant qu'il est toujours possible de tout anticiper et tout contrôler.

En termes de prise de décision, Christine Ebadi (2021), estime que la distance idéale entre la personne qui prend la décision et celle qui l'exécute doit être de zéro, car personne d'autre n'est mieux placé pour prendre une décision qui le concerne directement.

Par ailleurs, au vu du nombre de sollicitations que l'entreprise doit gérer, il n'est plus possible que celle-ci soit gérée par quelques cerveaux uniquement. Il faut tirer profit de l'intelligence de tout le monde, comme le dit Christine Ebadi (2021).

Jean-Paul Crenn (2021) ajoute que désormais, nous devons plutôt partir du principe qu'on sait que l'on ne sait pas, et que l'on n'aura donc d'autre choix que de faire des essais qui s'adapteront à l'environnement de l'instant T. Cela rejoint donc le principe de Reggy-Charles Degen qui met en avant la méthode essai – erreur.

Néanmoins, Jean-Paul Crenn (2021) précise que cela nécessite une vision et des valeurs claires. Il insiste sur le fait qu'il ne faut pas « faire de l'agilité pour faire de l'agilité ».

Pour stimuler l'audace et la prise de risques de leurs collaborateurs, certaines entreprises vont même jusqu'à décerner le prix du plus gros échec. Selon Reggy-Charles Degen (2021), c'est une manière de montrer aux collaborateurs que dans ce contexte V.U.C.A., on attend d'eux d'être « de plus en plus entrepreneur parce qu'il y a ce besoin d'ajustement continu ».

Ces différents éléments montrent bien que l'entreprise pyramidale n'est plus en phase avec les besoins actuels, car elle ne permet tout simplement pas la mise en place de ce type d'initiatives.

## 6.2. Les bases de l'intelligence collective

### 6.2.1. De quoi s'agit-il ?

Nous avons pu voir dans notre revue de la littérature qu'il existait un grand nombre de définitions de l'intelligence collective, mais que celles-ci présentaient des similitudes, notamment la notion d'interactions entre les personnes, et le fait que ces personnes soient amenées à résoudre une problématique commune.

On retrouve ces notions dans la vision de l'intelligence collective pronée par Hugues Hancotte (2021). Pour lui, il s'agit de « créer un espace où le potentiel de chacun peut être mis au service d'un objectif commun ». Cela nécessite, d'après lui, deux éléments essentiels : un objectif commun et un espace adéquat. Sans objectif commun, il estime qu'il ne peut pas y avoir la présence de ce côté collectif. L'espace adéquat, quant à lui, doit pouvoir garantir que l'intelligence et le talent de chacun « puissent s'exprimer pleinement et nourrir cet objectif ».

Guy Veny (2021) considère plutôt l'intelligence collective comme étant un « objectif à atteindre », c'est donc un « stade d'évolution ». C'est la présence de l'intelligence collective au sein d'un groupe qui fait en sorte que celui-ci fonctionne de manière naturelle et fluide et que chaque membre y est à sa place. Les outils d'intelligence collective, quant à eux, en favorisent l'émergence. Ils permettent d'apporter la maturité nécessaire à un groupe afin que tous ses membres puissent travailler en étant pleinement humain.

L'utilisation de l'intelligence collective peut aussi être vue comme un moyen plutôt que comme une fin en soi. Lionel Barets (2021) donne l'exemple d'un groupe hospitalier que Convidencia accompagne depuis deux ans. Ils travaillent ensemble pour développer une culture et une organisation participative, mais le but final est l'augmentation de la coopération au sein des services afin que les patients soient mieux soignés et que le personnel hospitalier se sente mieux. Les pratiques d'intelligence collective vont, dans ce cas, aider à atteindre ce but.

### 6.2.2. Prérequis

A travers nos recherches, nous avions pu remarquer que la mise en place de pratiques d'intelligence collective ne pouvait pas se faire sans la présence de certains éléments tels qu'un environnement propice favorisant la confiance, l'autonomie ou encore la prise de parole. Le collectif devait, quant à lui, être équilibré avec notamment des profils variés.

Guy Veny (2021) constate que bien souvent, les organisations entament une telle démarche pour des raisons plus pratiques, comme l'optimisation du temps, l'envie d'être moins interrompu, d'être un patron moins autocratique, ou encore pour « faire comme les autres ». L'idéal serait pourtant que la raison profonde soit liée à « l'envie de donner de la personnalité à leur entreprise, voir qu'elle fait du bien à la planète » et permettre aux employés et ouvriers de s'épanouir en donnant le meilleur d'eux-mêmes.

L'intention initiale semble, pour Charlotte Du Payrat (2021), également fondamentale. « Il faut qu'il y ait un minimum de volonté, d'intention » venant de la direction et des salariés. Si l'unique raison est celle d'atteindre une meilleure performance et de faire du rendement court-termiste, , l'intelligence collective risque de ne pas émerger sur le long terme car les salariés finiront par ne plus être dupes alors que les discours mettant en avant l'importance de l'humain (autant que l'économique) ne collera pas aux actes.

Néanmoins, au-delà de l'importance de l'intention initiale, il faut également créer un environnement propice. Cela passe notamment par le fait de « mettre les gens en confiance », comme le dit Stephan Vincent (2021). Dans son expérience de dirigeant de coopérative, il s'est rendu compte que les collaborateurs ont envie de donner leur avis sur la plupart des sujets. Il faut juste leur donner la possibilité de s'exprimer, et cela passe, selon Jean-Paul Crenn (2021), par la création d'une atmosphère où les maîtres mots sont confiance, respect et liberté de parole.

Enfin, Lionel Barets (2021) s'est rendu compte à travers ses diverses expériences qu'il fallait parfois renforcer certains prérequis avant de pouvoir passer au déploiement des pratiques d'intelligence collective. En effet, lorsqu'il manque les bases, on constate rapidement que leur mise en place échoue. Il faut d'abord qu'il y ait un projet commun, mais aussi une certaine transversalité au sein de la structure. Cela peut se faire via des workshops préparatoires, par exemple. Les membres de l'équipe vont alors désigner ensemble un projet en se posant la question « de quoi l'équipe a-t-elle besoin pour franchir une étape supplémentaire ? ». L'objectif est ainsi d'éveiller des prises de conscience avant de commencer l'intervention à proprement parler. Il faut que l'équipe soit consciente de ce qu'implique la notion d'équipe, et qu'elle constate où elle en est actuellement par rapport à cela. Selon Lionel Barets, ce n'est qu'après cela qu'il est possible d'entamer une mise en place réelle de pratiques d'intelligence collective.

### **6.2.3. Déploiement**

Le déploiement de pratiques d'intelligence collective commence avant tout par un état des lieux durant lequel il faut se poser la question de « Vers où voulons-nous aller et d'où partons-nous ? ». En débutant par cela, Lionel Barets (2021) se donne la possibilité d'adapter le déploiement en fonction du type d'organisation face à laquelle il se trouve. C'est ce qui lui permettra de retravailler sur certains prérequis si cela s'avère nécessaire.

Pour cela, la définition d'un cadre est primordiale. Comme Philippe Drouillon (2021) le signale, avant de commencer des ateliers participatifs, il faut expliquer clairement les tenants et aboutissants du projet. La notion de co-décision, par exemple, doit être expliquée et cadrée par le manager. Il faut en effet que les collaborateurs sachent si leur avis va uniquement être pris en compte en amont, ou s'ils vont réellement participer à la prise de décision finale. Comme il le dit, « si avant de commencer, le cadre n'est pas transparent, pas explicite, une initiative comme celle-là peut être complètement déjugée par les personnes ».

Ce cadre est essentiel aux yeux de Hugues Hancotte (2021), dans la mesure où il apporte une certaine sécurité, qui amène la liberté d'expression, la liberté d'être soi. Il s'agit surtout de créer un environnement où les individus sont capables d'accepter qu'on est tous différents, et qu'il est de notre devoir d'accepter cette différence. Si une personne du collectif se sent jugée, elle va s'exclure du groupe, ce qui va à l'encontre du but de l'intelligence collective. Il faut donc apprendre à l'individu qu'il doit exprimer sa propre opinion, qu'il doit parler en « je » et non en « nous ».

Nous retrouvons ici une similitude avec la théorie des conventions décrite par Pierre-Yves Gomez et expliquée dans notre cadre théorique. Même si les professionnels que nous avons rencontrés n'emploient pas le terme de conventions, nos entretiens montrent l'importance qu'ils accordent au fait de dresser un cadre porteur de sens pour tout le monde.

Ensuite, Hugues Hancotte (2021) explique que le but est de parvenir à co-construire sur base des apports individuels. Cette notion de co-construction est primordiale : le but n'est pas d'opposer des idées, mais de les relier. Cela nécessite donc une grande capacité d'écoute de la part des membres et un devoir de mettre les égos de côté. L'idée globale est de se mettre au service du collectif.

Une technique qu'il adopte souvent est celle du *pop-corn*, c'est-à-dire que l'on fait tourner la parole. En laissant la possibilité à chacun de s'exprimer à son tour, cela permet à des personnes qui, de base, ne s'imposent pas nécessairement, d'avoir un temps de parole qui leur est dédié et pendant lequel personne ne peut les interrompre. C'est ainsi que l'on parvient à faire émerger des nuances très intéressantes.

Une autre subtilité dans l'équilibre de la prise de parole réside dans le fait de faire la distinction entre équivalence et égalité. Hugues Hancotte (2021) parle dès lors d'un temps de parole équivalent, et non égal. Si par exemple, lors d'un tour de table, quelqu'un n'a rien à ajouter, on ne va pas attendre trois minutes avant de laisser la parole au suivant. Le principe est de dire que l'on donne à chacun le droit de s'exprimer d'une manière équivalente, ce qui implique une prise en compte du contexte et des besoins spécifiques de chacun.

En pratiquant l'intelligence collective, le but est de trouver une solution « pour laquelle plus personne n'a rien contre », c'est-à-dire à laquelle personne ne s'oppose. Il s'agit donc de trouver un consentement, et non un consensus qui impliquerait le fait que tout le monde soit d'accord avec la décision en question. Le fait de vouloir trouver un consensus serait beaucoup trop complexe et prendrait beaucoup trop de temps. Selon Hugues Hancotte (2021), le consentement est donc l'alternative la plus cohérente.

Lors de son webinaire, Laurent Ledoux (2020) parle d'une transformation qui se fait en trois étapes. Tout d'abord, il y a une transformation personnelle qui commence chez les membres du comité de direction et qui descend au fur et à mesure dans la hiérarchie. Celle-ci est suivie d'une transformation culturelle, qui consiste à modifier certains actes quotidiens afin de les ancrer pour nourrir la confiance de l'organisation. Ce n'est qu'en troisième lieu qu'on peut parler de transformation organisationnelle.

Au vu de la complexité de ce déploiement, la plupart des professionnels rencontrés conseillent fortement de se faire accompagner dans ce processus transformationnel.

Lionel Barets (2021) développe cela en disant que sa casquette d'accompagnateur du changement permet aux entreprises de se poser les bonnes questions, de type « Savez-vous pourquoi vous avez besoin d'intelligence collective ? » Il constate que trop souvent, des entreprises échouent dans leur projet car le raisonnement n'est pas le bon. La situation finit alors par être pire qu'avant, car cela crée des frustrations auprès des collaborateurs. Une fois que la confiance est perdue, il s'avère d'autant plus compliqué de la rétablir.

De manière générale, Christine Ebadi (2021) avance que, si on veut arriver à démocratiser l'usage du pouvoir, à rendre les collaborateurs plus autonomes et à leur apprendre à prendre des décisions, il est indispensable de les former. Sans cela, l'entreprise court le risque que chaque individu prenne des décisions pour son propre intérêt.

Lorsqu'on pose la question de la nécessité de se faire accompagner aux dirigeants d'entreprise ayant entrepris une telle transformation, les réponses s'avèrent différentes selon les intervenants.

Parmi les quatre interrogés, seule Anne-Catherine Trinon (2021) affirme avoir eu recours à l'aide d'un coach pour lever certains freins au début du processus.

Du côté de Stéphane Harchies (2021), cela s'est fait de manière naturelle. Lui-même s'est formé à l'holacratie et a ensuite envoyé ses propres collaborateurs en formation, mais ils n'ont pas eu recours à un coach externe en plus de cela.

André Bake (2021), quant à lui, affirme que chez Idealis Consulting, ils se sont uniquement fait aider sur le point de vue HR, donc « pour des choses très factuelles / officielles, pour être OK au niveau légal ». A part cela, le changement s'est fait très

naturellement. Il ne voulait pas prendre le risque de perdre la culture d'entreprise, leur ADN.

## 6.2.4. Points d'attention

### 6.2.4.1 *Rôle des dirigeants*

Entreprendre un tel changement au sein d'une entreprise nécessite une certaine implication de la part des dirigeants. Nous l'avions déjà vu dans notre contextualisation, et il s'avère que les professionnels interrogés partagent presque à l'unanimité cet avis.

Comme le dit Hugues Hancotte (2021), étant donné qu'il s'agit d'un changement qui touche à la notion de pouvoir, si le comité de direction n'est pas convaincu par cette nouvelle vision managériale, le processus s'avère compliqué.

En accompagnant le comité de direction dans l'appréhension de l'intelligence collective et de ses outils, certains déclics peuvent se faire et, par conséquent, venir remettre certaines pratiques en question. Guy Veny (2021) affirme que cette autonomie croissante de la part du comité de direction va amener des changements progressifs tels qu'une évolution en terme de dynamique au sein des réunions.

Christine Ebadi (2021), quant à elle, a surtout pu voir que lorsque les dirigeants sont conscients qu'il est vital pour l'entreprise de changer, ils sont immédiatement plus impliqués et les résultats sont alors visibles plus rapidement. Selon elle, le trio gagnant pour assurer la réussite est de bénéficier de l'implication du patron, d'être une petite structure, et d'impliquer chaque collaborateur pour qu'il sente que ses actes comptent.

A travers son expérience chez Decathlon, Frédéric De Clerck (2021) estime que s'il n'y a pas une démarche de la part des leaders, ou si la seule motivation est l'image de l'enseigne, ce n'est pas faisable. L'initiative ne doit pas pour autant venir du dirigeant, cela peut venir d'une équipe, mais il faut que la tête de l'organisation y croie.

Seul Lionel Barets (2021) ne partage pas ce point de vue. Selon lui, « l'entreprise doit pouvoir évoluer malgré son comité de direction, malgré son dirigeant ».

Chez Convidencia, ils adaptent donc leur approche en fonction de la personne qui est à l'origine du projet. Lorsque le comité de direction ou les dirigeants ne partagent pas cette vision collaborative, différentes alternatives sont possibles. Si un manager ou un directeur du département a une certaine autonomie budgétaire, ils peuvent accompagner cette équipe pour l'aider à améliorer son fonctionnement interne, tout en tenant compte du fait que la direction n'est pas prête à se remettre en question. Si le manager n'a pas cette autonomie budgétaire, il arrive que cette personne commence par suivre une formation chez Convidencia pour ensuite mettre à profit les outils appris

dans son département ou son équipe. Il existe donc différentes solutions, particulièrement utilisées dans des larges structures où il peut parfois s'écouler beaucoup de temps avant que la direction soit alignée sur l'idée d'entamer un tel projet.

#### 6.2.4.2 Rôle des managers

Nous avons déjà abordé à plusieurs reprises le changement du rôle du manager, qui se rapproche du *servant leader* dans le cadre du management collaboratif.

Charlotte Du Payrat (2021) voit ce rôle de *servant leader* comme l'application d'un management situationnel. Le rôle du manager est d'accompagner ses collaborateurs dans l'atteinte d'une certaine maturité afin de les rendre les plus autonomes possibles. Il ne délègue donc que lorsque la personne en face de lui est capable de recevoir cette délégation. C'est à lui de parvenir à juger quand son collaborateur est capable. Ceci rend le rôle du manager complexe, car il doit parvenir à évaluer le contexte au cas par cas, et adapter son curseur à chaque situation.

Ce point de vue est rejoint par Hugues Hancotte (2021). Ce dernier confirme qu'il faut adapter son comportement en fonction des situations. Même si le manager garde certaines tâches de manager, notamment lorsqu'il s'agit de tâches légales, il doit s'adapter à cette nouvelle manière de prendre des décisions, caractérisée par plus d'équivalence entre lui et ses subordonnés.

Le rôle du manager demande donc une grande flexibilité. En effet, il doit pouvoir s'adapter à la fois à l'environnement et à la personne qu'il a face à lui. La difficulté réside donc dans le fait de trouver un juste milieu entre autorité, lâcher prise, délégation et contrôle.

Ceci nous ramène au paradoxe de la culture managériale que nous avons relevé dans notre cadre théorique ; on attend du manager d'agir en tant que *servant leader*, mais c'est souvent difficile pour lui de se séparer de son rôle de chef. En effet, comme le dit Christine Ebadi (2021), ce titre de manager procure un certain statut, un pouvoir.

Si les managers sont particulièrement mis au défi, ils gardent un rôle essentiel au sein de l'organisation. Charlotte du Payrat (2021) précise qu'on attend notamment d'eux qu'ils régulent le collectif, c'est-à-dire qu'ils se servent de leur autorité pour veiller à l'équité entre les différents membres du collectif afin de ne pas négliger les intérêts individuels. Cela relève du paradoxe individu – collectif que nous avons exposé précédemment. C'est une manière de montrer que les intérêts individuels sont toujours pris en compte, même dans un fonctionnement où le collectif pourrait sembler primer.

Chez NETiKA IT Solutions, par contre, Stéphane Harchies (2021) explique qu'il n'y a tout simplement plus de manager à proprement parler, la structure étant totalement plate.

Il y a uniquement des coordinateurs qui varient en fonction du sujet à traiter et des décisions à prendre. La personne la plus apte à y répondre devient alors coordinateur pour le projet en question.

André Bake (2021) explique quant à lui que l'adaptation est surtout difficile pour les leaders venant d'autres entreprises fonctionnant avec des modèles plus classiques. Ceux qui avaient une idée précise de ce qui représentait le rôle de manager doivent s'adapter à cette nouvelle vision. En effet, chez Idealis Consulting, il n'y a pas de collaborateurs travaillant pour un manager. Il y a uniquement des responsables d'équipes qui doivent veiller à ce que leurs collègues produisent correctement et disposent de tout le nécessaire pour cela. Ils doivent également s'assurer qu'il règne un état d'esprit positif au sein des équipes pour que chacun s'y sente bien. Le responsable veille donc à ce climat de collégialité et n'a donc pas comme rôle de prendre des décisions à la place de ses collègues.

Finalement, ce témoignage d'André Bake (2021) met en avant les caractéristiques du *servant leader*, qui est là au service de son équipe et non avec une casquette de manager autocratique. Par ailleurs, le paradoxe de la culture managériale est visiblement plus marqué chez les nouveaux arrivants, qui ont, au départ, quelques difficultés à comprendre ce passage de manager à responsable d'équipe.

#### *6.2.4.3 Nécessite d'inventer sa propre recette*

Les entretiens que nous avons menés nous ont fait comprendre qu'il n'existe pas de recette toute faite pour faire aboutir un projet d'intelligence collective.

Selon Charlotte du Payrat (2021), tout l'enjeu réside d'ailleurs dans le fait de parvenir à lire le contexte dans lequel on se situe et de s'y adapter. Pourtant, les décisionnaires au sein des entreprises peuvent être plus rassurés à l'idée d'exécuter une méthodologie standard ou une « recette » suivie par de nombreuses autres entreprises afin de ne pas être considérés comme responsables en cas d'un éventuel échec.

Guy Veny et Quentin de Pret (2021) expliquent également dans leur webinaire qu'il n'y a pas un modèle précis à suivre. On peut s'inspirer de l'holacratie, de la sociocratie, de l'adhocratie ou d'autres théories, mais c'est l'entreprise elle-même qui doit trouver la recette qui lui convient. Il faut à tout prix éviter de devenir esclave d'une méthode particulière.

Malgré les nombreuses organisations qu'il a déjà pu accompagner, Lionel Barets (2021) affirme qu'on n'a pas encore assez de recul pour définir une recette efficace et unique. Tout cela est encore en phase de progrès.

Chez Etiquable, Stephane Vincent (2021) explique que « c'est intéressant de discuter avec les gens ». Ils voient ensemble ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ce qui permet d'amener de nouvelles idées. Ce processus permet de garder une certaine cohérence, et que le système convienne à chacun.

André Bake (2021) rejoint cette idée, en disant qu'il est important de pouvoir adapter certains fonctionnements afin de s'assurer de garder l'ADN, la culture d'entreprise, et éviter que ceux-ci soient biaisés par des « best practices ». C'est en tout cas la méthode qu'ils adoptent chez Idealis Consulting.

#### *6.2.4.4 Résistance au changement*

Nous l'avons compris à travers nos recherches et nos entretiens, l'adoption de pratiques d'intelligence collective demande un important travail sur l'humain de la part des organisations.

Il arrive qu'une résistance au changement apparaisse chez les protagonistes. Charlotte du Payrat (2021) voit cela comme quelque chose de très naturel. Le changement est toujours compliqué pour l'humain, car on préfère rester dans ce qu'on est capable de faire et dans ce qu'on connaît. Il serait souhaitable de changer avant de se retrouver dans une situation délicate. Pourtant, cette résistance au changement peut expliquer que certaines entreprises puissent n'entamer véritablement le processus de changement que lorsque la situation devient urgente.

Quoiqu'il en soit, lorsqu'on décide de transformer son organisation, il faut s'attendre à ce qu'il y ait des personnes qui n'y adhèrent pas. Dans ce cadre, le respect du libre-arbitre est essentiel. Comme le dit Charlotte du Payrat (2021), « on ne peut pas obliger quelqu'un à faire quelque chose qu'il n'a pas envie de faire ». Sans pour autant mal faire son travail, cette personne peut être moins réceptive à ces pratiques collectives, et il est du devoir des autres de respecter cela.

Guy Veny (2021) confirme : son rôle n'est pas de convaincre qui que ce soit. Il montre aux dirigeants ce qu'il y a moyen de faire, mais le but est que le déclencheur vienne de leur part et qu'ils constatent qu'en effet, ces pratiques peuvent leur être bénéfiques.

Philippe Drouillon (2021) a un avis partiellement différent à ce propos. Selon lui, les personnes qui n'adhèrent pas sont celles qui ont l'impression que le système apporte de « bêtes » réponses à leur problème. Or selon lui, cela signifie que « quelque chose a raté dans la manière de mettre en œuvre un changement comme celui-là ». Dans 85 à 90% des cas, l'objectif est alors de comprendre ce qui ne fait pas sens pour eux dans ce mécanisme et ce qui est difficile pour eux. Il se sert alors d'une grille de lecture du changement pour voir où le bâton blesse.

Le plus important est que le changement soit progressif. En effet, modifier des processus ancrés depuis longtemps peut toujours provoquer une certaine résistance de la part des participants.

#### *6.2.4.5 Équilibre entre individu et collectif*

La mise en place de pratiques d'intelligence collective peut parfois inquiéter certaines personnes dans un environnement professionnel également caractérisé par l'individualisation des processus. C'est ce que nous avons montré en présentant le paradoxe individu – collectif. Dès lors, il est pertinent de se poser la question de l'équilibre à trouver, et de se demander si un équilibre parfait existe.

Anne-Catherine Trinon (2021) affirme qu'il est important d'avoir des moments collectifs, mais aussi des moments où on accorde de l'importance à l'individu. Malgré le fait qu'il faille tenir compte du collectif, il faut savoir garder une certaine flexibilité envers les collaborateurs en tenant compte de leur vie privée. Elle donne l'exemple des arrangements en termes de prise de congés et des contraintes qu'ont certains parents à ce niveau-là.

Comme le précise Charlotte du Payrat (2021), il faut arriver à estimer quelle place on veut donner au collectif et aux équipes au sein de l'entreprise. Selon elle, c'est là que réside le problème. Parce que l'entretien d'évaluation « a une part très importante dans l'entreprise », l'individu a intérêt à y « mettre en avant son talent plutôt que de mettre en avant le talent du reste de l'équipe ». C'est la conséquence du fait qu'aujourd'hui, on ne donne pas encore assez de reconnaissance à l'équipe. Pour diminuer ce dilemme individu – collectif, il faudrait davantage favoriser l'écoute des individus entre eux, en tant qu'équipe, afin qu'ils puissent reconnaître leurs talents respectifs. D'autre part, il faudrait également veiller à davantage reconnaître les réalisations collectives.

Pourtant, ces pratiques d'intelligence collective amènent un réel changement de paradigme. Comme Hugues Hancotte (2021) l'explique, ce nouveau paradigme nous met complètement au service du collectif. Cela ne signifie pas pour autant que les préférences personnelles n'ont aucune valeur lors des échanges collectifs. Celles-ci servent à « nourrir la réflexion, mais après elles disparaissent ». Une décision est prise en tenant compte de ces préférences, mais l'objectif est avant tout de trouver un compromis qui est bon pour le collectif.

## 6.3. Intérêt de l'intelligence collective dans le monde V.U.C.A.

En vue de pouvoir répondre à notre question de recherche, nous présentons ici quatre sujets spécifiques au monde V.U.C.A.. Nous analysons pour chacun d'entre eux dans quelle mesure l'intelligence collective pourrait y contribuer, mais aussi les limites de son apport.

### 6.3.1. Environnement en constante mutation

#### 6.3.1.1 *Brève exposition de la problématique*

Comme nous l'avons montré à maintes reprises et comme le dit Christine Ebadi (2021), il devient évident qu'au vu du nombre important de changements, il n'est plus rationnel de fonctionner avec des systèmes hiérarchiques, notamment à cause de la lenteur des prises de décision. L'agilité et la réactivité deviennent donc indispensables.

Par ailleurs, ces changements constants nécessitent toute l'attention des dirigeants,. Dès lors, pour parvenir à prendre le recul nécessaire, ils doivent libérer du temps, et donc déléguer. Avant d'entreprendre cette transformation, Anne-Catherine Trinon (2021) était toujours débordée, elle ne savait pas déléguer et passait donc ses journées à régler les problèmes des autres au lieu de faire son métier, qui était de « donner une vision et de faire avancer la structure ». De manière générale, la délégation devient aujourd’hui indispensable, mais nécessite une confiance plus grande des dirigeants avec les collaborateurs.

#### 6.3.1.2 *Apport de l'intelligence collective*

Guy Veny (2021) part du principe que, de nature, tout Homme est autonome, responsable, capable de faire des choix et de prendre ses responsabilités. Nous sommes amenés à le faire dans notre vie quotidienne, il n'y a pas de raison qu'on n'en soit pas capable dans notre vie professionnelle.

Du point de vue de Philippe Drouillon (2021), ce ne sont pas les collaborateurs qui n'ont pas le profil pour prendre des initiatives, mais c'est plutôt le « cadre qui n'y est pas propice ». Si les membres dirigeants parviennent à franchir le pas de la délégation d'une partie de leur pouvoir, l'intelligence collective devrait être en mesure d'émerger.

Comme le dit Christine Ebadi (2021), laisser la personne qui devra exécuter une décision prendre cette décision, augmente considérablement la vitesse de prise de décision.

L'intelligence collective prend ici tout son sens. De manière générale, il serait en effet pertinent d'au moins donner l'opportunité aux personnes impactées par une future décision d'exprimer leur point de vue à ce propos.

Illustrons cela à travers un exemple du terrain. Il y a huit ans, André Bake (2021) a instauré des groupes de travail éphémères et accessibles à tous. Dans ces groupes, composés d'environ quatre ou cinq personnes, divers sujets sont traités. Lui, en tant que dirigeant, n'intervient pas et ne décide pas non plus. Il donne ainsi l'opportunité à chaque collaborateur de participer au groupe de travail et donc au leadership managérial sur un certain sujet. Par la suite, il a constaté que les revendications et les retours négatifs qui pourraient apparaître à la suite d'une prise de décision étaient drastiquement limités. Par ailleurs, ce processus permet d'assurer une prise de décision plus naturelle, cohérente et efficiente. Ce fonctionnement, désormais bien ancré dans leur culture, leur a permis d'être beaucoup plus proactifs durant la crise, et dans cet environnement en constante mutation. Il est important de noter que le processus n'aurait pas pu être mis en place sans un certain lâcher prise de sa part.

Anne-Catherine Trinon (2021) prône elle aussi l'autonomie et la co-responsabilité, deux concepts qu'elle considère comme indissociables. De fait, comme le dit Christine Ebadi (2021), si les collaborateurs gagnent en indépendance et en prise de responsabilités, ils partagent également la « charge mentale » qui y est associée. « Mon pouvoir augmente, mais donc mes responsabilités aussi ».

Stephan Vincent (2021) rejoint totalement ce point de vue. Cette auto-responsabilisation s'est d'ailleurs naturellement mise en place au sein de leur coopérative, au fur et à mesure du renforcement des liens entre les membres. En effet, les collaborateurs détenant les parts de l'entreprise, ils sont conscients que leur travail les impacte non seulement eux, mais aussi tous leurs collègues. Finalement, la coopérative se développe par essai erreur. A chaque fois qu'une nouvelle problématique apparaît, ils se mettent autour de la table et voient ensemble quelle(s) alternative(s) mettre en place. Cet usage de l'intelligence collective va même plus loin, car ils font parfois appel à d'autres coopératives déjà plus expérimentées pour échanger sur des sujets particuliers, et ainsi s'inspirer de certaines de leurs pratiques. Il s'agit donc d'une co-construction continue.

Charlotte du Payrat (2021) met le doigt sur un autre élément important. Les managers ayant changé de posture, ils ont également tout intérêt à se servir de l'intelligence collective entre eux pour s'épauler dans leur nouvelle mission. Ce co-développement est essentiel dans un contexte où le rôle de manager devient de plus en plus complexe. Le fait d'échanger sur leurs expériences respectives et de coopérer ne peut que les aider à devenir de meilleurs servant leaders.

### 6.3.1.3 *Limites*

Tout cela ne peut évidemment se faire que si les managers, dirigeants et autres acceptent de remettre en question leur rôle et leur statut au sein de l'organisation.

Hugues Hancotte (2021) insiste sur l'importance d'un changement d'état d'esprit. Le premier changement est celui d'accepter l'équivalence entre les membres. Cela demande donc notamment un gros travail sur l'égo qui, trop présent, empêche de ressentir l'équivalence. Ce point est également relevé par Lionel Barets et Guy Veny.

Comme l'affirme Quentin de Pret (2021), cela nécessite d'accepter que quelqu'un d'autre effectue une tâche d'une manière différente de ce qu'on avait imaginé. Pour cela, il faut prendre conscience qu'il n'y a pas qu'une seule manière de travailler. La technique d'une autre personne sera même peut-être meilleure.

Frédéric De Clerck (2021) nuance ce point de vue en suggérant que l'égo peut également être positif dans le cas où il donne envie de se surpasser, d'entreprendre des choses, mais qu'il devient néfaste s'il ne se résume qu'à l'envie de briller, d'être aimé, d'occuper une place importante et de tout contrôler. En faisant le choix de se diriger vers des pratiques d'intelligence collective et d'abandonner une partie de son pouvoir, il faut accepter de ne plus « tout savoir », ce qui peut s'avérer difficile à intégrer lorsqu'on a eu l'habitude du contraire.

La difficulté réside donc dans l'acceptation du changement de rôle du manager ou du responsable. Cela ne change en rien son rôle capital, on n'attend tout simplement plus la même chose de sa part. Son nouveau rôle de *servant leader* est au final encore plus exigeant car il nécessite une adaptation continue, non seulement au contexte dans lequel on se situe, mais surtout à la personne que l'on a en face de soi (Charlotte du Payrat, 2021).

## 6.3.2. **Émergence de problèmes complexes**

### 6.3.2.1 *Brève exposition de la problématique*

Laurent Ledoux (2020) explique que l'un des deux défis majeurs que l'on rencontre actuellement est la complexité croissante du monde, le deuxième étant le désengagement croissant. Cette complexité croissante, caractérisée par la présence de facteurs influents à la fois internes et externes nécessitent, comme le dit Morin, une approche holistique.

*Il suffit de prendre l'exemple de la crise COVID, qui démontre le nombre de facteurs à prendre en compte pour chaque décision prise. Les mesures prises doivent, de fait, tenir compte de la situation dans les hôpitaux, de la situation économique, de la santé mentale des citoyens et ainsi de suite. Laisser le pouvoir décisionnel à une seule personne n'est dès lors pas envisageable.*<sup>13</sup>

### 6.3.2.2 Apport de l'intelligence collective

Selon Lionel Barets (2021), l'intelligence collective et l'approche participative permettent de traiter la notion de complexité. Nous l'avons vu à travers la pensée complexe de Morin, cet environnement nécessite une approche systémique. Lionel Barets le confirme, il faut adopter des solutions transversales, c'est-à-dire des solutions à plusieurs dimensions. Dans cet environnement complexe, « il faut pouvoir avoir ce réflexe (...) de pouvoir impliquer les bonnes personnes, cela ne veut pas dire impliquer tout le monde, mais avoir ce réflexe : face à ce problème complexe, de qui a-t-on besoin ? On les met ensemble et ensuite on crée l'intelligence ». L'intelligence collective intervient alors pour mettre en place les processus qui permettent que des personnes réunies autour d'une table puissent créer de l'intelligence.

Hugues Hancotte (2021) rejoint ce point de vue. Selon lui, la particularité des problèmes complexes est justement qu'ils nécessitent plusieurs types de connaissances, d'expertises pour être résolus, ce qui ouvre la porte à l'intelligence collective. Il constate même qu'à force d'interagir avec les autres pour la résolution de problèmes complexes, ces pratiques d'intelligence collective viennent s'ancrer dans les réflexes. Suite à cela, les collaborateurs sollicitent davantage l'avis de leurs collègues, même lorsqu'il s'agit de problèmes à résoudre seuls.

Lorsque l'on regroupe différentes personnes autour d'une problématique complexe, il est important d'avoir des profils variés. Cependant, pour optimiser les interactions, il est important qu'elles partagent une même état d'esprit collaboratif. Comme le dit Charlotte du Payrat (2021), il s'agit d'une « délicate alchimie ».

*Hugues Hancotte (2021) illustre cela en affirmant que, durant la crise sanitaire, on a constaté que les entreprises fonctionnant collectivement s'en sortaient mieux que les autres. En effet, il n'y a pas une seule personne qui doit résoudre le problème, mais c'est tout le collectif qui en est responsable. Les moyens pour résoudre les problèmes se voient donc multipliés.*<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

<sup>14</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

### 6.3.2.3 *Limites*

Même si l'intelligence collective peut faire émerger des solutions pertinentes à des problèmes complexes, elle n'est pas là pour mettre ces solutions en œuvre. D'après Lionel Barets (2021), c'est bien là que se situe la limite de l'intelligence collective. Une fois que les décisions ont été prises, la mise en œuvre peut se faire via des méthodes agiles. C'est la raison pour laquelle l'intelligence collective et les méthodes agiles se complètent bien. C'est une notion qui n'était pas davantage ressortie dans nos recherches théoriques, mais qui est pourtant capitale.

Par ailleurs, il ajoute que l'intelligence collective est adaptée pour des problèmes complexes, mais pas pour des problèmes compliqués, qui eux nécessitent des experts. Prenons l'exemple de la réparation d'une fusée. Il s'agit d'un problème compliqué mais pas complexe. La tâche nécessite des experts, et non un groupe de profils hétérogènes non qualifiés dans le domaine technique concerné.

*Selon Lionel Barets (2021), la pandémie a été traitée comme un problème compliqué et non comme un problème complexe. Or, il aurait fallu réunir des sociologues, des psychologues et ainsi de suite, et non se contenter de réunir des experts comme on le fait pour résoudre un problème compliqué.<sup>15</sup>*

Jean-Paul Crenn (2021) confirme que pour appréhender le monde V.U.C.A., et donc complexe, il faut un groupe diversifié et non pas uniquement des experts dans un domaine.

Hugues Hancotte (2021) est du même avis. En outre, il ajoute que l'intelligence collective n'est pas non plus adaptée aux problèmes simples et connus. Le but n'est pas de décider de tout tous ensemble, car cela amènerait à une « inefficacité et une lenteur, et des fois une complexité, parce qu'on peut beaucoup plus basculer dans le consensus que dans le consentement ». Si on veut tenir compte des idées de tout le monde, on perd toute notion d'efficacité, qui est pourtant essentielle dans l'intelligence collective. Il est donc important de limiter l'intelligence collective aux problèmes complexes nécessitant une certaine créativité.

### 6.3.3. **Croissance des instabilités**

#### 6.3.3.1 *Brève exposition de la problématique*

Face à un environnement dans lequel les instabilités ne font qu'accroître, il est important que les entreprises gardent « une forme de cohésion sociale entre les

---

<sup>15</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

membres des organisations », comme le dit Philippe Drouillon (2021). Selon lui, pour parvenir à avancer dans un contexte instable, il faut construire « quelque chose qui soit relevant et qui fasse sens pour l'ensemble des parties prenantes concernées par le choc qui arrive ». Jean-Paul Crenn (2021) le rejoint en disant qu'il est important d'avoir « une vision et des valeurs qui soient claires ».

#### *6.3.3.2 Apport de l'intelligence collective*

Christine Ebadi (2021) constate à quel point les collaborateurs sont plus moteurs du projet de l'entreprise quand on accorde de l'intérêt à leur point de vue, car ils se sentent davantage partie prenante. Cela participe grandement à la création d'une cohésion sociale. Ils sont plus solidaires et s'entraident donc davantage, ce qui a un impact direct sur la qualité du travail fourni. Par ailleurs, en cas d'erreur, les collaborateurs s'avèrent être plus résilients et tentent davantage de rattraper le coup. Cela s'explique par l'augmentation du sens de la réciprocité. Pour Christine Ebadi, on parle même de quelque chose de l'ordre de l'intangible, « comme si le terreau était de meilleure qualité ».

Hugues Hancotte (2021) ajoute que les pratiques d'intelligence collective amènent un sentiment d'accomplissement et d'appartenance plus fort chez les collaborateurs. Ils se sentent également plus engagés.

L'ensemble de ces bénéfices permet de créer une certaine stabilité, et de donner aux membres du collectif le sentiment d'être réunis tous ensemble autour d'un même projet. André Bake (2021) explique d'ailleurs que ces démarches ont permis d'apporter « du sens à la cohésion de l'équipe ». Stephan Vincent (2021) constate la même chose. Chez Etiquable, les collaborateurs voient que leur travail a du sens et comprennent comment ils contribuent au développement de la coopérative.

#### *6.3.3.3 Limites*

Il faut néanmoins rester prudent dans le message véhiculé auprès des collaborateurs. Lorsqu'on leur dit qu'ils vont pouvoir participer à la prise de décision, il faut veiller à en expliquer tous les tenants et aboutissants. Comme le soulignent Philippe Drouillon (2021) et Lionel Barets (2021), il ne faut pas créer trop d'attentes, car cela pourrait se transformer en frustration, et donc en démotivation, si ces dernières ne sont pas rencontrées. Lionel Barets (2021) a aussi pu remarquer que certains clients avaient tendance à être trop idéalistes. Ce manque de clarté entre les différentes parties prenantes est un problème systémique qui peut être évité en favorisant dès le départ une communication transparente.

Par ailleurs, pour parvenir à bénéficier de l'intelligence collective pour contrer l'instabilité de l'environnement, il faut que l'organisation parvienne à accepter de travailler sur sa culture d'entreprise. Comme le dit Christine Ebadi (2021), si l'entreprise n'arrive pas à mettre de côté sa culture trop contrôlante, cela ne pourra pas fonctionner. Cela demande donc un certain lâcher prise.

Enfin, Quentin de Pret (2021) voit cette libération de la parole comme une arme à double tranchant. Donner la possibilité aux collaborateurs de s'exprimer peut amener un lot de revendications. Il faut donc mettre en place une structure afin de gérer cela et de garder le tout sous contrôle. Dans le cas contraire, la direction devient son propre frein à l'évolution. L'importance de cette structure vient, une fois de plus, rappeler la théorie des conventions.

### **6.3.1. Besoin croissant d'innovation**

#### *6.3.1.1 Brève exposition de la problématique*

La croissance technologique et l'accélération de la digitalisation augmentent le champ des possibilités pour toutes les entreprises. A côté des opportunités que cela peut procurer, il faut rester conscient qu'il s'agit uniquement d'outils et non d'une solution, comme le précise Jean-Paul Crenn (2021).

Comme nous l'avons vu précédemment, ces avancées technologiques augmentent la concurrence, et nécessitent donc une plus grande innovation de la part des organisations qui doivent se démarquer.

#### *6.3.1.2 Apport de l'intelligence collective*

Nous l'avons montré dans nos recherches théoriques : la créativité se développe mieux en présence de plusieurs personnes, car les interactions sociales favorisent l'émergence d'idées originales.

Christine Ebadi (2021) affirme que le fait d'arriver à trouver, ensemble, de nouvelles solutions et de nouveaux débouchés est un élément clé dans un environnement contraint. Elle constate par ailleurs que ce sont souvent des personnes plus originales et créatives qui impulsent de tels changements.

D'après l'expérience de Hugues Hancotte (2021), l'utilisation de l'intelligence collective dans la recherche de solutions innovantes permet même parfois de sauver des entreprises. Lorsqu'elles sont dos au mur et que la seule solution est de se mettre ensemble pour trouver une ultime idée, cela peut parfois faire des merveilles.

Au sein de la coopérative Etiquable, Stephan Vincent (2021) a également constaté que leurs pratiques collaboratives les rendait plus résilients grâce à leur plus grande créativité. Alors que des entreprises conventionnelles rencontrant des problèmes financiers commencent souvent par la solution du licenciement, Etiquable fait le choix de se réunir et de voir quelles alternatives sont possibles pour résoudre le problème. Le résultat est là : jusqu'à présent, ils n'ont jamais licencié de collaborateur pour des raisons économiques.

Dans le cas de Decathlon, Frédéric De Clerck (2021) explique qu'à l'heure actuelle, Decathlon Belgique est une des filiales qui innove le plus, notamment sur le plan écologique. Selon lui, c'est directement lié aux prises de consciences au niveau des équipes. Tout cela est l'effet du développement personnel des collaborateurs. Cet indicateur d'innovation est crucial, d'après lui. C'est donc une grande satisfaction de savoir que ce cheminement permet d'atteindre de tels résultats.

Nous retrouvons ici la dynamique effectuale de Sarasvathy : les collaborateurs s'enrichissent de leurs interactions avec leurs collègues, des opportunités de l'environnement qui les entourent, mais aussi des surprises positives ou négatives qui pourraient surgir. En effet, ces événements inattendus, très présents dans le monde V.U.C.A., peuvent se transformer en opportunités si on parvient à réadapter ses objectifs.

### 6.3.1.3 *Limites*

Notre cadre théorique avait mis en exergue le paradoxe existant entre l'humain et la technologie. La croissance technologique implique un besoin toujours plus grand en terme d'innovation. Cela constitue un défi pour les entreprises, qui doivent gérer ce déploiement tout en conservant une place prépondérante à l'humain et au collectif.

Reggy-Charles Degen (2021) croit fort en ce qu'on peut appeler *l'intelligence augmentée*. Selon lui, les personnes vont continuer à se réunir, que ce soit en présentiel ou virtuellement, afin de créer de l'intelligence collective. A côté de cela, les analytics que l'on peut générer, notamment via l'Intelligence Artificielle, vont permettre de fournir les données nécessaires au collectif pour que les collaborateurs puissent prendre ensemble les meilleures décisions possibles. La technologie serait donc vue comme un outil permettant de mieux appréhender le monde V.U.C.A., et non comme une entrave.

### 6.3.1. Apparition de l'entreprise phygital

#### 6.3.1.1 *Brève exposition de la problématique*

Dans notre cadre théorique, nous avons relevé un changement en terme de design d'entreprise. Au vu de l'évolution du télétravail, nous allons de plus en plus nous retrouver avec des entreprises phygitales, alternant le travail en présentiel et en distanciel. Cette révision organisationnelle a un réel impact sur la manière dont vont se dérouler les interactions sociales, mais aussi sur l'organisation pratique de l'entreprise. On peut donc se demander si cette nouvelle forme d'organisation peut compliquer la mise en place de mécanismes d'intelligence collective.

#### 6.3.1.2 *Place de l'intelligence collective*

La place de l'intelligence collective dans un monde où le télétravail prend de plus en plus d'importance pose question. Les avis à ce sujet divergent d'ailleurs entre les différents professionnels.

Hugues Hancotte (2021) est très satisfait de la qualité des échanges en distanciel. Il y voit notamment de précieux bénéfices dans l'organisation logistique de certaines réunions entre des personnes géographiquement éloignées. Le champ des possibles est élargi et apporte donc d'autres valeurs. Par contre, le rôle du facilitateur change et il doit faire attention à de nouvelles choses, comme par exemple la distraction amenée plus rapidement par les téléphones portables.

Reggy-Charles Degen (2021) voit même le distanciel comme une amélioration en terme de travail. Il donne notamment l'exemple de l'entretien réalisé pour cette recherche. En temps normal, il aurait fallu compter beaucoup plus de temps en terme de déplacement, échanges informels... Les outils digitaux ont permis de faciliter la prise de rendez-vous, mais également l'organisation logistique des appels. Il voit donc le distanciel comme un bénéfice.

En ce qui concerne le futur, chez Etiquable, Stephan Vincent (2021) explique qu'ils n'ont pas encore de « solution toute faite » face à cette problématique. Néanmoins, ils ont toujours réussi à trouver des solutions collectivement, et il n'y a donc pas de raison qu'ils n'en trouvent pas ici. C'est la force de leur modèle agile, qui a comme caractéristique de s'adapter au contexte, mais aussi aux coopérateurs. A l'heure actuelle, il s'agit déjà d'une organisation décentralisée avec des commerciaux qui sont mobiles et d'autres qui le sont moins. Le télétravail est maximisé, et certains collaborateurs en sont même demandeurs.

*Comme le dit Philippe Drouillon (2021), en développant des pratiques collaboratives en temps de COVID et donc de télétravail, les collaborateurs se sont sentis davantage inclus et entendus dans des moments qui étaient loin d'être faciles.<sup>16</sup>*

### 6.3.1.3 Limites

Anne-Catherine Trinon (2021), qui gère une agence de communication, redoute pour sa part cette augmentation du travail à distance car certains de leurs projets nécessitent réellement une présence. Ce nouveau *modus vivendi*<sup>17</sup>, elle l'imagine plutôt comme un modèle hybride dans lequel il y aura la possibilité de faire du télétravail en fonction des projets, tout en gardant une certaine présence au bureau. Pour elle, cette présence au bureau améliore le travail, mais permet surtout de s'assurer que l'intelligence collective puisse continuer à vivre. Tout reste donc à inventer !

Stephan Vincent (2021) explique que, durant cette dernière année chez Etiquable, ils ont tous ressenti le manque de rencontre physique. Pour essayer de limiter ce manque, ils ont alterné les rencontres physiques et via Teams, en fonction des règles en vigueur. A long terme, il voit en tout cas la nécessité d'aller vers plus de contact. Ensemble, ils mettront donc des alternatives en place si les autorités ne le font pas.

Dans l'entreprise de Stéphane Harchies (2021), le télétravail a toujours existé mais a, en effet, augmenté depuis mars 2020. Cela nécessite néanmoins des outils technologiques adaptés. Pour ce faire, l'ensemble des employés disposent des mêmes outils performants, peu importe d'où ils travaillent. De nombreux outils et pratiques collaboratives sont eux ainsi déjà utilisés depuis de nombreuses années pour maintenir le lien à distance.

## 6.4. Réponse à la question de recherche

Grâce à nos recherches théoriques que nous avons ensuite mis en perspective à travers une analyse de terrain, nous avons rassemblé des éléments qui nous permettent de formuler une réponse à notre question de recherche.

**Dans quelle mesure l'Intelligence Collective peut-elle aider les entreprises à appréhender le monde V.U.C.A. ?**

Le monde d'aujourd'hui, que beaucoup caractérisent de V.U.C.A., vient mettre en exergue de nouvelles problématiques.

---

<sup>16</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

<sup>17</sup> Expression latine qui signifie « manière de vivre »

Nos recherches dans la littérature et notre analyse de terrain nous ont permis d'identifier les problématiques du monde V.U.C.A. pour lesquelles il pourrait s'avérer pertinent de solliciter l'intelligence collective.

Sur la base de nos recherches théoriques, nous avons formulé trois hypothèses de réponse à notre question de recherche. Dans cette partie, nous analysons ces hypothèses afin de les valider ou les invalider à la lumière de notre analyse de terrain.

⇒ **Hypothèse 1 :** L'intelligence collective s'avère principalement utile pour amener des réponses à des problèmes complexes ou nécessitant une grande créativité.

Au cours de nos entretiens avec les professionnels, nous avons pu confirmer cette hypothèse en montrant que l'intelligence collective est une arme efficace pour affronter la volatilité et la complexité du monde V.U.C.A.

Tout d'abord, il apparaît que dans un contexte volatil, les organisations ont davantage besoin de trouver un sens à ce qu'elles font. Le fait de réunir l'ensemble des collaborateurs autour d'un même projet peut amener une certaine stabilité qui rassure toutes les parties prenantes et permet l'atteinte d'une cohérence organisationnelle. En opérant cette quête de sens, les organisations se rendent compte de l'incohérence de nombreuses pratiques, qui ne sont effectuées que par systématisme. L'entreprise pyramidale et la prise de décision réservée aux dirigeants qui ne sont pas nécessairement sur le terrain ne s'avèrent donc plus rationnelles dans cet environnement. Les pratiques collaboratives semblent d'ailleurs nettement plus adaptées à cette recherche de sens. En stimulant la co-décision et la co-construction de projets, on constate que les collaborateurs retrouvent du sens à leur métier, et que le travail est même mieux réalisé.

Cet environnement volatil requiert également la recherche de solutions plus créatives et originales. Là aussi, l'intelligence collective peut trouver son utilité. En effet, nous avons vu que l'échange des pairs pouvait favoriser l'émergence d'idées créatives et de solutions inédites, même dans des situations les plus critiques comme la pandémie.

Par ailleurs, en adoptant une posture de *servant leader* et en favorisant un management situationnel, les dirigeants parviennent à libérer du temps pour se concentrer davantage sur leur vrai métier, à savoir assurer le maintien d'une cohérence globale au sein de l'activité, élément important dans un contexte volatile. Néanmoins, cela implique deux défis : un lâcher-prise de l'égo managérial et un développement de la coresponsabilité chez les collaborateurs. Ces deux éléments peuvent amener des difficultés dans leur mise en place

Ensuite, les pratiques d'intelligence collective s'avèrent particulièrement adaptées dans un environnement complexe. De fait, comme nous l'avons vu, il faut opérer une démarche systémique pour parvenir à l'appréhender, ce qui inclut notamment le fait de se nourrir des interactions avec les autres. L'intelligence collective prend alors toute son

importance. En l'utilisant, les chances de parvenir à trouver des solutions à des problèmes complexes se voient multipliées.

Néanmoins, nous avons vu que l'intelligence collective n'était pas un outil magique qui peut résoudre tous les problèmes. Si ces pratiques s'avèrent pertinentes pour des problèmes complexes, elles ne le sont pas pour des problèmes compliqués, qui nécessitent la présence d'experts, ou pour des problèmes trop simples qui ne nécessitent pas de concertation. L'intelligence collective n'est pas non plus là pour mettre en œuvre les solutions trouvées via ces pratiques collectives.

⇒ **Hypothèse 2 :** L'intelligence collective ne peut que fonctionner en la présence de conventions qui viendraient réguler les interactions sociales.

Nos recherches sur le terrain n'ont pas permis de confirmer la nécessité de conventions pour assurer le fonctionnement du collectif. Cela peut s'expliquer par le côté plutôt pragmatique des professionnels interrogés.

Néanmoins, les coachs et dirigeants insistent sur deux notions qui sont développées dans la théorie des conventions. D'une part, le déploiement de l'intelligence collective nécessite un cadre commun bien défini. D'autre part, les experts accordent une grande importance à la coordination de cette intelligence collective et cette coordination est un élément important de la théorie des conventions de Gomez.

⇒ **Hypothèse 3 :** La présence de l'intelligence collective sera d'autant plus importante dans l'entreprise future, à savoir l'entreprise phygital.

Notre étude de terrain a pu confirmer cette hypothèse. En effet, malgré les craintes que les entreprises peuvent avoir envers la recherche de ce nouvel équilibre entre télétravail et travail en présentiel, tous voient l'intelligence collective comme un outil pour les y aider.

Ils sont convaincus des bienfaits que l'intelligence collective leur procure, à eux ainsi qu'à leurs collaborateurs. Le maintien de ces pratiques collaboratives leur paraît donc essentiel, même dans cette nouvelle forme d'organisation. Pour y parvenir, ils sont d'ailleurs prêts à regorger de créativité. Créativité qu'ils comptent développer en profitant de la mise en commun de leurs idées respectives, c'est-à-dire en faisant justement usage de l'intelligence collective.

*Durant la crise sanitaire, ces pratiques d'intelligence collective leur ont valu une plus grande résilience, ce qui montre qu'elle a tout son intérêt dans ce monde V.U.C.A. D'ailleurs sa place ne devrait que croître dans les prochaines décennies, pour autant qu'elle soit utilisée dans les bonnes situations et implémentée avec prudence. De fait, cette implémentation nécessitera toujours une préparation en amont, élément nécessaire à sa réussite.*<sup>18</sup>

En ce qui concerne le paradoxe entre la place accordée à l'individu et le collectif, nous avons pu voir que malgré l'esprit collectif fort présent, cela n'empêchait en rien le fait de veiller à l'équilibre de chaque individu.

De même, la technologie et l'humain semblent combinables. Dans le futur, la technologie va continuer à se déployer, mais il faut que cela se fasse au service de l'humain et non au détriment de ce dernier. Pourtant, de nombreuses interrogations surgissent déjà à ce propos, notamment d'un point de vue éthique. Il faut donc agir pour que les données disponibles continuent à servir de support aux décisions humaines, et pour qu'elles ne les remplacent pas.

## 6.5. Limites

Nous avons déjà exposé quelques limites de notre travail en présentant les choix méthodologiques présidant à notre enquête de terrain. A la fin de notre recherche, il nous semble pertinent d'en identifier deux autres, liées au public que nous avons rencontré.

D'une part, nous n'avons interrogé que quatre dirigeants d'entreprises ayant adopté des pratiques d'intelligence collective. Il n'est donc pas possible de généraliser les données récoltées à toute une population. De plus, cet échantillon réduit nous empêche d'avoir un retour de tous types de secteurs et de tailles d'entreprises. Il aurait par exemple été pertinent de s'intéresser à des entreprises plus grandes. En effet, nos recherches ont montré que plus l'entreprise est grande, plus il est difficile d'y adopter des pratiques collaboratives.

D'autre part, nous avons interrogé des dirigeants, mais nous n'avons pas rencontré de collaborateurs travaillant au sein de ces organisations. Nous n'avons donc que le point de vue du dirigeant. Or, afin de compléter l'analyse, il pourrait être intéressant de se demander comment ces pratiques d'intelligence collective sont vécues par les salariés.

---

<sup>18</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

## 7. CONCLUSION GENERALE

Dans un contexte marqué par une croissance technologique importante et de multiples crises, les entreprises sont amenées à continuellement se réinventer pour rester compétitives. Parallèlement à cela, les pratiques collaboratives telles que l'intelligence collective semblent de plus en plus faire leurs preuves au sein du monde professionnel.

L'objectif de notre recherche était donc de déterminer en quoi l'intelligence collective pouvait aider les entreprises à appréhender le monde V.U.C.A..

Pour être en mesure d'y répondre, nous avons tout d'abord défini les deux concepts de notre problématique, à savoir le monde V.U.C.A. et l'intelligence collective. En les replaçant dans leur contexte, nous avons pu comprendre les enjeux auxquels les organisations doivent faire face aujourd'hui, dans un environnement marqué par de constantes mutations. Cela nous a également permis de comprendre en quoi consistaient les pratiques collaboratives, et plus spécifiquement l'intelligence collective. Nous avons montré en quoi cette dernière pouvait être intéressante dans les entreprises et comment il était possible de la développer.

Nous avons ensuite établi un cadre théorique qui nous a permis de mettre en exergue qu'un environnement complexe nécessite une approche systémique de la part des organisations. En adoptant la dynamique effectuale, nous nous enrichissons d'une part des opportunités et des « surprises » qui surgissent dans notre environnement, et d'autre part de notre entourage et des interactions sociales, faisant donc usage de l'intelligence collective. Aujourd'hui, cela se fait dans une entreprise que l'on peut caractériser de phygital, combinant le travail présentiel et distanciel. Néanmoins, nous avons également vu que ces interactions sociales ne peuvent fonctionner que dans un cadre bien précis, celui de la théorie des conventions. Tout cela nous a permis d'émettre trois hypothèses, que nous avons ensuite vérifiées au cours d'une étude de terrain.

Sur la base de ces réflexions, nous avons donc interrogé 12 professionnels lors d'entretiens semi-directifs. En rencontrant à la fois des professionnels du monde V.U.C.A., des spécialistes en intelligence collective et des dirigeants d'entreprises ayant eux-mêmes adopté des pratiques d'intelligence collective, nous avons pu récolter des témoignages variés. Ces expériences, complétées par quatre webinaires auxquels nous avons assisté, nous ont permis de nuancer notre réponse à notre question de recherche, mais aussi de l'alimenter avec de nouveaux éléments que nous n'avions pas relevés dans la littérature.

Nous pouvons désormais affirmer que l'intelligence collective peut aider les entreprises à appréhender le monde V.U.C.A.. Si elle est bien mise en place et utilisée dans des situations pertinentes, l'intelligence collective permet en effet de gérer des problèmes plus complexes et d'apporter des solutions plus créatives, qui sont des éléments essentiels dans un monde V.U.C.A.. Par ailleurs, le fait de fédérer toute l'organisation

autour d'un objectif commun permet d'assurer la présence de sens dans le travail de chacun, d'assurer une transversalité et la certitude que tous vont dans la même direction. Or, ces éléments sont capitaux dans un environnement volatil.

Toutefois, certains aspects ne sont pas ressortis dans nos résultats, et pourraient donc faire l'objet de futures recherches.

D'une part, si la théorie des conventions était très pertinente dans notre cadre théorique, elle n'est pas ressortie comme souhaitée dans l'analyse du terrain. Il pourrait donc être intéressant de mener une recherche plus focalisée sur le lien qui unit la théorie des conventions et l'intelligence collective. En effet, si les entreprises veulent parvenir à utiliser l'intelligence collective à long terme, il faudra qu'elles parviennent à en assurer une bonne coordination.

D'autre part, le paradoxe que nous avions identifié entre la technologie et l'humain n'a pas non plus été plus approfondi par les experts que nous avons rencontrés. Pourtant, au vu des avancées technologiques à venir, combiner la technologie et l'humain pour exploiter le plein potentiel de ces deux parties tout en préservant l'humain sera un enjeu clé pour les entreprises.

Ces sujets mériteraient d'être approfondis séparément afin de pouvoir mieux comprendre les enjeux futurs qui en découlent.

*Au cours de cette dernière année, le monde V.U.C.A. s'est plus que jamais imposé. Les belles initiatives qui ont émergé durant cette crise ont toutefois prouvé que nous pouvions compter sur l'Homme pour trouver des idées innovantes à tout problème, notamment grâce à la force du collectif.<sup>19</sup>*

Nous l'avons vu, de nombreuses entreprises fonctionnent encore de manière pyramidale. L'intelligence collective est donc une compétence sous-exploitée aujourd'hui, alors qu'elle offre de nombreuses possibilités en termes d'évolution organisationnelle, et qu'elle permet à tout individu de se sentir partie prenante du collectif.

Le déploiement de l'intelligence collective nécessite de mettre de côté les égos et de prendre le temps d'échanger les points de vue et de partager les connaissances pour créer ensemble des organisations davantage portées sur le sens et prêtes à affronter le futur.

Peu importe le chemin que voudront prendre les entreprises dans les prochaines années, elles doivent retenir que : « *La pierre n'a point d'espoir que d'être une autre chose que pierre, mais de collaborer, elle s'assemble et devient temple* » (Antoine de Saint-Exupéry).

---

<sup>19</sup> Illustration transversale sur base de la crise COVID-19

## BIBLIOGRAPHIE

Abdelmalek, A. A. (2004). Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité : *Societes*, no 86(4), 99-117. <https://doi.org/10.3917/soc.086.0099>

Agogue, M., Chaufer, J., Chapey, S., Comte, R., Durand, M., Lablache, O., Martin, A., Mazabrad, R., Pfirsch, G., & Pouge, M. (2018). *Intelligence Collective—Livre Blanc*.

Arnaud, B. (2019). Chapitre 7. Les organisations apprenantes. In *L'apprenance au service de la performance* (p. 77-84). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.frim.2019.01.0077>

Arnaud, B., & Caruso Cahn, S. (2019). *La boîte à outils de l'intelligence*. Dunod.

Arnaud, S. (2008). Le management humaniste. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XIV(34), 207-224. <https://doi.org/10.3917/rips.034.0207>

Autissier, D., & Guillard, A. (2019). Désir de participation et intelligence collective : Le cas de l'entreprise Covéa. *Question(s) de management*, n° 25(3), 89-97. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0089>

Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2016). *L'innovation managériale : Rupture ou évolution du management*. 2(13), 25-33. [https://doi.org/10.3917/qdm.162.0025#xd\\_co\\_f=NTM5NzM3OTUtYWYzOC00YTA5LWIyMDUtMWJkNGYzN2JINGRI~](https://doi.org/10.3917/qdm.162.0025#xd_co_f=NTM5NzM3OTUtYWYzOC00YTA5LWIyMDUtMWJkNGYzN2JINGRI~)

Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Question(s) de management*, n° 10(2), 37-44. <https://doi.org/10.3917/qdm.152.0037>

Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2015). *Le changement agile : Se transformer rapidement et durablement*. Dunod.

Bake, A. (2021, avril 23). *Témoignage d'un dirigeant d'entreprise (Idealis Consulting)* [Communication personnelle].

Bareil, C. (2020). Accompagner pour changer : Le succès d'une transformation. *Gestion ; Montréal*, 44(4), 54-59.

Barets, L. (2021, avril 27). *Témoignage d'un professionnel de l'intelligence collective (Convidencia)* [Communication personnelle].

Barth, I., & Géniaux, I. (2010). Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : Les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage. *Management Avenir*, n° 36(6), 316-339. <https://doi.org/10.3917/mav.036.0316>

Bastien, P., Campillo, V., Dal Palu, B., Goirand, P., Dandrieux, J.-C., Miraillès, P., Nicolas, A., Rogez, L., Vignes, T., & Wattinne, S. (2013). *Livre blanc : Intelligence Collective*.

Colligence.

Bertezen, S. (2020, avril 8). *Débat : Affronter le Covid-19 comme l'armée affronterait son ennemi ?* The Conversation. Récupéré de <http://theconversation.com/debat-affronter-le-covid-19-comme-larmee-affronterait-son-ennemi-134854>

Blandin, C., Frugier, D., Gaujard, C., Gisselbrecht, A., Michel, D.-A., Poste, S., & Deroo, M.-N. (2016). Surmonter les paradoxes de l'innovation collective. *Entreprendre Innover*, n° 30(3), 61-71. <https://doi.org/10.3917/entin.030.0061>

Bobin, P., Dacoury, R., Diagana, S., & Marlier, D. (2009). L'art de motiver une équipe en période de crise. *L'Expansion Management Review*, N° 134(3), 30-39. <https://doi.org/10.3917/emr.134.0030>

Bouiss, O. (2020, avril 14). *Qu'est-ce qu'une « crise » ?* The Conversation. Récupéré de <http://theconversation.com/quest-ce-quune-crise-136026>

Boyer, F. (2021). *Comment faire face à la crise Covid-19 et évoluer dans un monde VUCA : Volatile, Uncertain, Complex et Ambigu ? / Innovation Managériale.* Récupéré de <https://www.innovationmanageriale.com/concepts/adapter-son-management-a-un-monde-volatile-uncertain-complexe-et-ambigu/>

Burger, P. (2017, mars). *Tendances RH 2017.* Deloitte. Récupéré de <http://www.deloitte.fr>

Burger, P. (2020). *Les métiers de demain.* Deloitte France. Récupéré de <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/les-metiers-de-demain-future-of-work.html>

Burger, P. (2021, mars 18). *Tendances RH 2021 - L'entreprise dans un monde en disruption : Passer d'un mode de survie à un mode de croissance.* Deloitte France. Récupéré de <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/presse/2021/entreprise-dans-un-monde-en-disruption.html>

Chaminade, B. (2019, mars 22). *Vuca, définition et management de la Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté—1/6.* Récupéré de <https://www.benjaminchaminade.com/vuca-definition-management>

Crenn, J.-P. (2021, avril 28). *Témoignage d'un professionnel en stratégie & monde V.U.C.A. (VUCA Strategy)* [Communication personnelle].

Damon, J. (2016). Frederick Taylor. L'organisation scientifique de l'usine. *Hors collection*, 199-200.

d'Armagnac, S., Klarsfeld, A., & Martignon, C. (2016). La gestion des talents : Définitions, modèles, pratiques d'entreprises. *@GRH*, n° 20(3), 9-41. <https://doi.org/10.3917/grh.163.0009>

de Brabandere, L., & Deprez, S. (2007, septembre 14). *L'art de faire accoucher les esprits*. LaLibre.be. Récupéré de <https://www.lalibre.be/debats/opinions/l-art-de-faire-accoucher-les-esprits-51b72f9ae4b0de6db974ea14>

*Définition du Big Data / Oracle France*. (s. d.). Récupéré le 10 mai 2021 de <https://www.oracle.com/fr/big-data/what-is-big-data/>

Degen, R.-C. (2021, avril 27). *Témoignage d'un professionnel en transformation (Methamorphosis)* [Communication personnelle].

Degen, R.-C. (2021, mai 7). *Témoignage d'un professionnel en transformation (Q7 Leader)* [Communication personnelle].

Dehouck, L., Gamassou, C. E., & Lassagne, M. (2018). Déconstruire pour reconstruire l'entretien individuel d'évaluation. *Revue française de gestion*, N° 271(2), 67-81. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00193>

Dewuka, P. (2021, janvier 16). *Intelligence artificielle / Nous vivons dans un monde VUCA / Wukali* [Wukali]. Récupéré de <https://wukali.com/2021/01/16/nous-vivons-dans-un-monde-vuca-intelligence-artificielle/3808/>

Duchateau, S., Buyle, J.-P., Colmant, B., & Amado, M. (2017, juin 21). *Quelle stratégie dans un monde VUCA?* Risk & Compliance Platform Europe. Récupéré de <https://www.riskcompliance.be/news/quelle-strategie-dans-un-monde-vuca/>

du Payrat, C. (2021, mai 3). *Témoignage d'une professionnelle de l'intelligence collective* [Communication personnelle].

du Payrat, C. avec le mentorat de Besseyre des Horts, C.-H. (2019). *Orchestrer l'intelligence collective : Des univers professionnels éthiques, attractifs et performants* (1er édition). Pearson.

Ebadi, C. (2021, avril 22). *Témoignage d'une experte en transformation* [Communication personnelle].

Falkenberg, P. (2019, septembre 9). We're living in a VUCA world and so what? Bloch&Østergaard ApS. Récupéré de <https://blochoestergaard.com/were-living-in-a-vuca-world-and-so-what/>

*Fiche de lecture : Théorie U, Diriger à partir du futur émergent.* (2011). Presencing Institute. Récupéré de

<https://www.presencing.org/assets/images/publications/Theorie%20U%20-%20Synopsis-TU-FR.pdf>

FocusRHTV. (2016, octobre 24). *Comment insuffler plus d'intelligence collective en entreprise ?* Récupéré de [https://www.youtube.com/watch?v=NGFMH9\\_Tf7s](https://www.youtube.com/watch?v=NGFMH9_Tf7s)

Fraccaroli, F. (2007). L'expérience psychologique de l'incertitude au travail. *Le travail*

*humain, Vol. 70(3), 235-250. <https://doi.org/10.3917/th.703.0235>*

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management, n° 25(3), 99-129.* <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management, n° 28(2), 159-243.* <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0159>

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management, n° 31(1), 151-206.* <https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>

Gao, H., & David, P. (2020). Changement de paradigme des investissements directs chinois : La nouvelle Route de la soie. *Recherches en Sciences de Gestion, N° 136(1), 411-435.* <https://doi.org/10.3917/resg.136.0411>

Gardère, E. (2013). *Normes et conventions : Des dispositifs de régulation aux formes organisationnelles de gouvernance.* Université Montesquieu Bordeaux.

Gohier, A. (2021, janvier 7). *Effectuation : Votre meilleur plan de relance ?* Dassault Systèmes. Récupéré de <https://blogs.3ds.com/france/effectuation-meilleur-plan-relance/>

Gomez, P.-Y. (2006). Information et conventions. *Revue française de gestion, no 160(1), 217-240.* <https://doi.org/10.3166/rfg.160.217-240>

Goodman, J., McTavish, G., Klein, F., & Billa, G. (2020). *COVID-19 : Faire face à l'incertitude pendant et après la crise—L'analyse de scénarios : Un outil puissant pour améliorer la prise de décisions.* Récupéré de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-fr-about-covid-19-confronting-uncertainty-through-beyond-crisis-aoda.pdf>

Gréselle-Zaïbet, O. (2019). Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : Un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations. *Innovations, N° 58(1), 219-241.* <https://doi.org/10.3917/inno.058.0219>

Guéry, B. (2020). Cartographie des significations de l'expression « bon manager » : Contribution à une clarification des présupposés idéologiques d'une confusion. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Vol. XXVI(65), 25-40.* <https://doi.org/10.3917/rips1.065.0025>

Hammoui, L. E. (2020). La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. *International Journal of Management Sciences, 3(1), Article 1.* Récupéré de <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/235>

Hancotte, H. (2021, avril 22). *Témoignage d'un professionnel de l'intelligence collective* [Communication personnelle].

Hanine, S. (2020, décembre 4). *Antifragilité*. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/346624616\\_Antifragilite](https://www.researchgate.net/publication/346624616_Antifragilite)

Harchies, S. (2021, avril 27). *Témoignage d'un dirigeant d'entreprise (NETiKA IT Services)* [Communication personnelle].

Heem, G. (2002). *L'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle interne dans les banques*. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Heutte, J. (2003). *Apprentissage collaboratif : Vers l'Intelligence Collective...* Récupéré de <http://jean.heutte.free.fr/spip.php?article55>

Husser, J. (2009). La théorie des conventions : Quelle logique organisationnelle ? *Vie sciences de l'entreprise*, N° 182(2), 75-85. <https://doi.org/10.3917/vse.13.0075>

Jardin, C. du. (2020). *Manager 3.0 : Intelligence Artificielle - Gérer le changement !* Iggybook.

Keromen, C. (2019, février 5). *Opinion / Développer une agilité sur mesure : Une nécessité pour les entreprises / Les Echos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-developper-une-agilite-sur-mesure-une-necessite-pour-les-entreprises-961957>

L'actualité du livre. (2012). *L'Expansion Management Review*, N° 144(1), 6-8.

L'actualité du livre. La sélection de l'Expansion Management Review. (2012b). *L'Expansion Management Review*, 144(1), 6-8. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/emr.145.0006>

Lajous, O. (2016). Armées et entreprises, même combat ? *Inflexions*, N° 33(3), 135-143. <https://doi.org/10.3917/infl.033.0135>

Laloux, F. (2017). *Reinventing Organizations* (Les éditions Diateino).

Laniau, J. (2009). Vers une nouvelle forme d'intelligence collective ? *Empan*, n° 76(4), 83-91. <https://doi.org/10.3917/empa.076.0083>

Largentaye, A. R. de. (2011). Nassim Nicholas Taleb, Le Cygne noir, la puissance de l'imprévisible. *Afrique contemporaine*, n° 237(1), 157-160. <https://doi.org/10.3917/afco.237.0157>

Lawrence, K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*. Kenan-Flagler Business School.

Lévy, P. (2003). Le jeu de l'intelligence collective. *Societes*, no 79(1), 105-122. <https://doi.org/10.3917/soc.079.0105>

Masmoudi, K. K. (2020). La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 136(1), 97-134. <https://doi.org/10.3917/resg.136.0097>

Mattei, G. (2012). Sur le management à l'épreuve de la complexité et du paradoxe ou les avatars du management scientifique et technocratique. *Humanisme et Entreprise*, n° 307(2), 17-28. <https://doi.org/10.3917/hume.307.0017>

Nandram, S. S., & Bindlish, P. K. (2017). *Managing VUCA Through Integrative Self-Management*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-52231-9>

*Phygital—Définition du glossaire*. (s. d.). <https://www.e-marketing.fr/>. Récupéré le 29 avril 2021 de [https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Phygital-304218.htm#utm\\_source=social\\_share&utm\\_medium=share\\_button&utm\\_campaign=share\\_button](https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Phygital-304218.htm#utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button)

Pigé, B. (2015). Fondements théoriques de la représentation comptable de la performance dans une approche territoriale et parties prenantes. *Prospective et strategie*, Numéro 6(1), 15-29. <https://doi.org/10.3917/pstrat.006.0015>

PricewaterhouseCoopers. (s. d.). *The human factor : Working with machines to make big decisions*. PwC. Récupéré le 21 mars 2021 de <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/human-factor.html>

*Qu'est-ce que l'Intelligence Artificielle* ? (s. d.). Oracle France. Consulté 18 mai 2021, à l'adresse <https://www.oracle.com/fr/artificial-intelligence/definition-intelligence-artificielle.html>

Rissoan, R. (2018). Outil 3. Deep Learning, machine learning, intelligence artificielle. *La boîte à outils de la stratégie big data*, 18-19. Récupéré de <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-strategie-big-data--9782100778980-page-18.htm>

Rothenberger, S. (2020, juin 14). *Prêt pour le monde « V.U.C.A. »* ? LaLibre.be. Récupéré de <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/pret-pour-le-monde-v-u-c-a-5ee207247b50a66a5951ce97>

Salgado, M. (2008). Le théâtre, un outil de formation au management. *Revue française de gestion*, n° 181(1), 77-96. <https://doi.org/10.3166/rfg.181.77-96>

Sarasvathy, S. D., & Germain, O. (2011). "L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat". *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 10(3), 67-72. <https://doi.org/10.3917/entre.103.0067>

Siegel, D. (2008). Réflexion sur la stratégie. *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 230(2), 15-23. <https://doi.org/10.3917/rsg.230.0015>

Silberzahn, P. (2011, octobre 31). Le processus entrepreneurial : Une réalité bien éloignée de ce qu'en dit la théorie. *Philippe Silberzahn*. Récupéré de <https://philippesilberzahn.com/2011/10/31/processus-entrepreneurial-effectual-theorie-classique/>

Sullivan, J. (2012, janvier 16). *VUCA: the New Normal for Talent Management and Workforce Planning*. ERE Recruiting Intelligence. Récupéré de <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>

Teneau, G., & Dufour, N. (2019). Apport de la résilience comme levier face aux crises complexes. Étude de cas au travers d'une crise complexe dans une mutuelle Santé. *Vie sciences de l'entreprise*, N° 208(2), 115-134. <https://doi.org/10.3917/vse.208.0115>

TransMutationVideo. (2020). *Emile Servan-Schreiber, ingénieur, cognitien—"Etre plus intelligents ensemble"*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=w534z0N2ZMw>

Trinon, A.-C. (2021, mai 5). *Témoignage d'une dirigeante d'entreprise (Altavia ACT)* [Communication personnelle].

Vallejo-Gomez, N. (2008). *La pensée complexe : Antidote pour les pensées uniques* Entretien avec Edgar Morin. 4, 249-262. Récupéré de <https://www.gerflint.fr/Base/Monde4/nelson.pdf>

Vandersmissen, V. (2015). *L'entreprise libérée : Un nouveau modèle de management pour l'économie sociale ?* Récupéré de <https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/na-2015-entreprise-liberee.pdf>

Veny, G. (2021, mai 3). *Témoignage d'un professionnel de l'intelligence collective (Grow Your Business)* [Communication personnelle].

Verrier, G., & Bourgeois, N. (2020). Chapitre 6. La confiance, la coopération et l'intelligence collective. *Hors collection*, 48-56. Récupéré de <https://www.cairn.info/les-rh-en-2030--9782100808380-page-48.htm>

Vincent, S. (2021, mai 4). *Témoignage d'un dirigeant d'entreprise (Etiquable)* [Communication personnelle].

Volini, E., Schwartz, J., Eaton, K., Mallon, D., Van Durme, Y., Hauptmann, M., Scott, R., & Poynton, S. (2021). *2021 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights. Récupéré de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

Walch, K., Schotter, A., & Kinsinger, P. (2014). Clair-buoyancy: thriving and leading in a VUCA world. Andreas Schotter.

Woolley, A., Chabris, C., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. (2010). Evidence of a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science (New York, N.Y.)*, 330, 686-688. <https://doi.org/10.1126/science.1193147>

Xerfi Canal. (2014, juillet 8). *Pierre-Yves Gomez, Xerfi Canal les conventions au coeur de l'organisation*. Récupéré de [https://www.youtube.com/watch?v=8zFxBLQD\\_Oc](https://www.youtube.com/watch?v=8zFxBLQD_Oc)

Xerfi Canal. (2021, mars 15). *L'intelligence collective, clé de l'entreprise phygital du XXIème siècle [Isabelle Barth]*. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=DZZr2yRfEIY>

## TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Guides d'entretien.....	2
Annexe 2 : Retranscription entretien Christine Ebadi, le 22 avril 2021.....	5
Annexe 3 : Retranscription entretien Hugues Hancotte, le 22 avril 2021.....	10
Annexe 4 : Retranscription entretien André Bake, le 23 avril 2021 .....	18
Annexe 5 : Retranscription entretien Lionel Barets, le 27 avril 2021 .....	21
Annexe 6 : Retranscription entretien Stéphane Harchies, le 27 avril 2021.....	30
Annexe 7 : Retranscription entretien Philippe Drouillon, le 27 avril 2021 .....	32
Annexe 8 : Retranscription entretien Jean-Paul Crenn, le 28 avril 2021.....	35
Annexe 9 : Retranscription entretien Charlotte du Payrat, le 3 mai 2021 .....	41
Annexe 10 : Retranscription entretien Guy Veny, le 3 mai 2021 .....	45
Annexe 11 : Retranscription entretien Stephan Vincent, le 4 mai 2021 .....	50
Annexe 12 : Retranscription entretien Anne-Catherine Trinon, le 5 mai 2021 .....	57
Annexe 13 : Retranscription entretien Reggy-Charles Degen, le 7 mai 2021.....	62