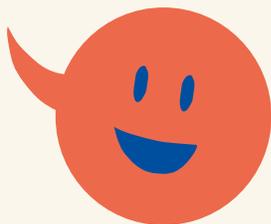


**TRAVAILLER
AUTREMENT
AVEC**

L'INTELLIGENCE

COLLECTIVE

**Robert
de Quelen**



A L I S I O

INTELLIGENCE COLLECTIVE : TOUTES LES CLÉS POUR SE LANCER !

Dans un monde en pleine mutation, où la recherche d'efficacité se conjugue au besoin d'innover et de générer de l'engagement, l'intelligence collective est peut-être votre meilleure alliée. Bien utilisé, ce merveilleux outil permet de démultiplier par l'interaction la performance et la créativité individuelles et de répondre aux enjeux de plus en plus complexes du monde professionnel.

Entre témoignages, données scientifiques et conseils pratiques, ce guide vous offrira toutes les clés pour vous lancer et accompagner avec succès votre équipe ou entreprise dans sa transition vers l'intelligence collective !

Travailler autrement : la bibliothèque idéale pour inventer le monde du travail de demain

- Un(e) auteur(e) expert(e)
- Une thématique incontournable
- Une base théorique et ses applications pratiques immédiates
- Une fabrication éco-responsable et made in France (impression française garantie Imprim'vert®, papier FSC®, format optimisé, encres végétales)

Coach et formateur en management de projets interculturels, **Robert de Quelen** a une expérience de 25 années dans le conseil en communication. Basé à Paris, il a créé le cabinet Liwanag qui accompagne aujourd'hui des dirigeants et leurs équipes dans des projets de transformation par la voie de l'intelligence collective. Il enseigne également dans plusieurs universités où il anime des ateliers.

ISBN : 978-2-37935-132-7



9 782379 351327

20,00 euros
Prix TTC France

Rayon : Vie professionnelle,
Management

Λ L I S I O

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,
Instagram, Facebook et Twitter !

Alisio s'engage pour une fabrication éco-responsable !

Notre mission : vous inspirer. Et comment le faire sans
participer à la construction du meilleur des futurs possible ?
C'est pourquoi nos ouvrages sont imprimés sur du papier
issu de forêts gérées durablement

Conseil éditorial : Pascale Senk

Suivi éditorial : Blandine Pouzin

Relecture-Correction : Audrey Peuportier

Maquette : Jennifer Simboiselle

Design de couverture : Atelier AAAAA - Léopold Roux

Photo de couverture : © Atelier AAAAA

© 2021 Alisio,

une marque des éditions Leduc

10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon

75015 Paris – France

www.editionsleduc.com

ISBN : 978-2-37935-132-7

Robert de Quelen

**TRAVAILLER
AUTREMENT
AVEC**

**L'INTELLIGENCE
COLLECTIVE**

A L I S I O

Sommaire

Préface d'Olivier Zara	9
Avant-propos	13
Intentions de ce livre	13
Mon parcours en intelligence collective	16
L'intelligence collective : une lame de fond?	19
Qu'est-ce que l'intelligence collective?	27
La fabrique de l'IC : les trois phases cognitives	34
Peut-on mesurer l'intelligence collective?	37
Coopération, responsabilité : les deux éthiques	39
L'éthique de coopération	40
L'éthique de responsabilité	40
La posture du facilitateur	42
Connais-toi toi-même.....	44
Les pièges à éviter	47
Les trois cercles de résonance	48
L'intelligence collective au service d'une équipe	53
SITUATION N° 1 Construire la cohésion du groupe avec le tour de table augmenté.....	56

SITUATION N° 2 Collecter et synthétiser des idées en mode « butinage ».....	66
SITUATION N° 3 Purger les tensions individuelles et collectives avec le photolangage et « ranger les cailloux »	75
SITUATION N° 4 Sensibiliser le public aux enjeux climatiques avec la Fresque du climat	89
SITUATION N° 5 Favoriser l’expression des besoins avec le World Café	98
SITUATION N° 6 Lancer un projet complexe avec une équipe pluridisciplinaire, le Mind Mapping	110
SITUATION N° 7 Innover avec le Design Thinking.....	126
SITUATION N° 8 Résoudre des problèmes entre pairs avec le CoDéveloppement managérial	138
SITUATION N° 9 Mettre en œuvre l’excellence décisionnelle avec la méthode Synergy4.....	148
SITUATION N° 10 Coopérer sous pression : une cellule de crise en réussite	159
SITUATION N° 11 Prendre une décision avec le Yin-Yang décisionnel.....	173

SITUATION N° 12 Coopérer dans la durée
avec le leadership distribué 186

SITUATION N° 13 Subir, gérer, canaliser :
les trois conflits 200
 Cas n° 1 : Conflit d'intérêt dans une start-up... 202
 Cas n° 2 : Conflit de cadrage à Paris 3..... 209
 Cas n° 3 : Conflit généré par des émotions
 chez les directeurs de projet 217
 Conclusion des « trois conflits » 221

SITUATION N° 14 Accueillir et gérer les perturbations
avec la Communication NonViolente 224
 Facilitateur : un parcours en huit clés,
 quatorze Situations et deux doigts de magie 237
 Les huit clés 237
 Quelle(s) technique(s) choisir. ?..... 243
 Vie des équipes : la courbe en U d'Otto
 Scharmer 244
 Un parcours de compétences 246
 Et la magie ?..... 247

Au-delà des petits groupes de travail 249

SITUATION N° 15 Une université réinvente sa raison
d'être avec l'Appreciative Inquiry 255

SITUATION N° 16 Une entreprise fixe les salaires par
partage d'intention 267

SITUATION N° 17 Redonner vie à tout un village avec la démocratie participative.....	275
Conclusion	285
L'intelligence collective, ses limites, et comment les dépasser.....	285
Limites et résistances.....	285
L'approche intégrale	290
Dépasser les silos.....	293
Au-delà de la résistance	294
L'intelligence collective, une technologie sociale?	297
Glossaire	303
Bibliographie	323
Remerciements	333

Préface d'Olivier Zara

Dès l'Antiquité, Aristote posait déjà la question de l'intelligence collective : « *Qu'il faille que le souverain soit plutôt la masse que la minorité des meilleurs semblerait résoudre la question, et, malgré des difficultés, offrir une part de vérité. Il est possible en effet que la majorité, dont chaque membre n'est pas vertueux, réunie toute ensemble soit meilleure que l'élite, non pas séparément, mais collectivement, de même que les repas à frais communs sont meilleurs que ceux qui sont organisés sur la dépense d'un seul. Étant donné qu'ils sont nombreux, chacun détient une part de vertu et de sagesse, et, de cette réunion, la masse devient comme un seul homme, à plusieurs pieds et plusieurs mains, et pourvu de plusieurs sensations, et il en va de même pour son caractère et son intelligence* » (Aristote, extrait de *La Politique*, Livre III, chapitre XI).

L'intelligence collective, ce n'est donc pas nouveau, mais cela pourrait le devenir grâce à Robert de Quelen. En effet, l'auteur nous invite à voyager au cœur d'une pratique si ancienne et pourtant toujours émergente. Le problème est que l'intelligence collective ne se vend pas, elle se vit. On ne peut pas convaincre une personne, il faut

trouver une occasion de le vivre. Ce jour-là, on ressent la magie de l'intelligence collective. On voit ce qu'elle peut produire en termes de résultats, mais bien plus encore, dans les relations humaines : synergie et harmonie.

Robert nous parle de « pratique » parce qu'on ne décrète pas l'intelligence collective. Elle ne tombe pas du ciel. Il est indispensable de mettre en œuvre des outils, des méthodes, des processus qui vont faire émerger un résultat, une décision dans laquelle il y a un bout d'ADN de chaque participant. Nous sommes proches de la maïeutique de Socrate qui consiste à faire accoucher les esprits de leurs connaissances. Elle est destinée à faire exprimer un savoir caché en soi. Quand ce savoir émerge de nos esprits, nous ressentons la magie !

Point de réconfort sans effort, l'intelligence collective est un exercice difficile, très exigeant. Il faut dans le même mouvement exercer une pensée divergente et une pensée convergente. Comment accoucher les esprits si chacun converge sur les normes existantes ? Mais, à force de diverger, on peut se perdre et proposer des solutions nouvelles qui ne seront pas viables dans la durée. Il faut donc aussi converger pour coller aux réalités du terrain. C'est de ce mouvement de divergence et de convergence que va naître l'émergence : première source de l'intelligence collective.

L'intelligence collective est un outil, un moyen au service d'une ou plusieurs finalités : agilité, engagement, performance... Pour que ces finalités deviennent réalité, il faut

prendre des décisions. Il ne s'agit pas de toutes les petites décisions du quotidien, mais de grandes décisions qui vont impacter l'avenir de l'organisation au fil du temps. On peut penser l'intelligence collective comme une philosophie, un paradigme, une culture, une science ou une technique, mais dans une organisation, elle est avant tout un outil au service de la décision. Avec des imprimantes 3D, on prototypé des objets. Avec l'intelligence collective, on prototypé des décisions en étudiant les conséquences positives et négatives de chaque version de la décision durant le cycle d'émergence.

Malheureusement, l'imprimante qu'on nous propose en entreprise est trop souvent le chef qui pense seul au sommet de sa tour d'ivoire et les collaborateurs qui exécutent. Au sommet de sa tour, le manager croit sincèrement voir toute la réalité du terrain alors qu'il n'en voit qu'un petit bout. Il crée *de facto* une fiction, un rêve qui va devenir un cauchemar dans l'exécution. Les collaborateurs diront dans son dos : « Il n'a pas vu cette dimension du problème », « Il n'a pas vu l'interaction entre cette dimension et celle-là ». Mais, qui osera dire à celui qui conduit l'entretien annuel d'évaluation qu'il s'est trompé ? Le manager n'a pas écouté, n'a pas coconstruit, ses collaborateurs sont maintenant désengagés. Le manager maintient sa décision et sauve son honneur, mais c'est une victoire de façade et éphémère.

Le paradigme taylorien est un cancer comportemental qui ronge la performance des organisations et détruit chaque

jour de la valeur. Il est nuisible autant pour les collaborateurs que pour les managers. Tout le monde est perdant, l'environnement de travail devient toxique et il est donc question de libérer l'entreprise des managers. Mais, qui va prendre en charge la gestion des situations complexes puis animer les processus d'intelligence collective? Plutôt que de libérer l'entreprise des managers, nous devrions plutôt libérer les managers du paradigme taylorien pour enfin créer une dynamique d'intelligence collective.

Sortir du paradigme taylorien consiste à faire tout l'inverse de ce qu'on observe aujourd'hui. Il faut imaginer un chef qui coconstruit avec ceux qui vont exécuter sa décision. Avec douze millions de pages sur le thème de l'excellence opérationnelle, nous avons tous compris qu'il fallait courir vite. Ce livre nous donne les clés pour sortir du paradigme taylorien. Robert vous invite aujourd'hui à courir vite, mais surtout dans la bonne direction !

Olivier Zara

Consultant & formateur en management

Expert en excellence décisionnelle

Avant-propos

Intentions de ce livre

À quoi reconnaît-on la présence de l'intelligence collective au sein d'un groupe? À l'intensité de l'engagement, souvent même à la joie qui anime les participants. Discrète ou plus expressive, elle témoigne du plaisir de bien faire, même lorsqu'il faut gérer des crises, inventer des solutions à des problèmes complexes ou prendre une décision difficile. Au-delà des définitions qu'en donnent les experts, il y a là un signe infaillible.

Si vous souhaitez en savoir plus sur cette expérience, ce livre est pour vous.

Il s'adresse aux dirigeants et managers qui cherchent à développer une nouvelle culture managériale dans leur organisation, aux praticiens et facilitateurs¹ professionnels ou occasionnels, en entreprise, dans le milieu associatif ou au sein des administrations. De manière plus large, il

1. Facilitateurs : cf. Glossaire.

est dédié à celles et ceux qui souhaitent développer leurs compétences ou satisfaire leur curiosité en matière d'intelligence collective², à des professeurs et à leurs élèves.

Au-delà des outils et des méthodes, il propose une réflexion sur l'intelligence collective et la manière dont elle peut aider entreprises, organisations et territoires à répondre aux enjeux et défis auxquels ils ont à faire face aujourd'hui.

L'intelligence collective est avant tout une expérience à vivre. Elle vous est ici proposée comme une immersion au sein d'ateliers animés par un coach ou un facilitateur, présentée sous forme d'études de cas dessinant peu à peu les lignes d'un parcours expert, d'apprentissage en apprentissage. Vous pourrez vivre cette expérience en direct, du point de vue de l'animateur-facilitateur, en une série de récits qui vous feront partager ses interrogations, les choix de méthode, sa montée en compétences et celle des participants.

Comme la plupart des nouvelles approches managériales, **l'intelligence collective est autant une question de savoir-être que de savoir-faire**. On ne sera donc pas surpris qu'une place importante y soit accordée à l'expression des ressentis, parfois même à l'émerveillement : c'est la part du processus qui échappe aux descriptions purement rationnelles.

2. Par commodité, nous utiliserons de temps en temps l'abréviation « IC » pour « intelligence collective ».

On abordera tout autant les réussites que les échecs ou semi-échecs et les apprentissages que l'on peut en tirer. Là encore, il ne s'agit pas de proposer une présentation exhaustive de toutes les techniques, ni de décrire une méthode universelle qu'il suffirait de suivre pas à pas. Multiforme, évolutive, l'intelligence collective émerge au sein des groupes de travail, selon un processus que l'on peut favoriser de plusieurs manières possibles.

Le confinement, qui est venu bouleverser les méthodes de travail en généralisant la collaboration à distance au moyen d'outils numériques, amène à s'interroger sur les conséquences de cette évolution. Cet aspect sera traité pour chaque situation.

Si l'intelligence collective était encore récemment assimilée à un phénomène concernant des groupes de taille restreinte, il se produit depuis quelques années un changement d'échelle, en même temps qu'une large diversification de ses domaines d'application. Les nouvelles questions de stratégie, de gouvernance et de transformation des organisations ouvrent la voie à de nouvelles méthodes. C'est pourquoi nous présenterons quelques exemples d'intelligence collective à l'échelle d'une organisation. Ils permettront de décrire différentes manières d'accompagner ces transformations, en espérant susciter votre curiosité. Nous arpentons un territoire dont la carte est loin d'être complètement dressée.

Enfin, pour vous aider à vous y retrouver dans un vocabulaire qui ne cesse de s'enrichir, nous avons placé à la fin de l'ouvrage un Glossaire, auquel vous pourrez vous référer à tout moment.

Mon parcours en intelligence collective

Ma première expérience de facilitation s'est déroulée à Singapour, en 2001. Un de mes collègues américains animait un atelier participatif avec l'un de nos clients pour élaborer ensemble les messages destinés aux médias. Selon l'approche traditionnelle, nous aurions dû les préparer en amont, puis les soumettre au client pour validation, à la manière des agences de publicité qui proposent le scénario d'un film ou d'une campagne publicitaire. Notre métier, les relations publiques, avait sur la publicité l'avantage d'être extrêmement réactif : tandis qu'il leur fallait plusieurs mois pour concevoir, valider et enfin produire leurs films publicitaires, il nous fallait à peine quelques heures pour rédiger un communiqué de presse qui pouvait être envoyé aux rédactions quelques instants après sa validation par le client. Ce mode de production bénéficiait d'une grande agilité. Mais il était indispensable de s'assurer que ces contenus soient compatibles avec l'angle éditorial du journal et, surtout, avec l'air du temps.

Mes collègues américains avaient donc eu l'idée de ces ateliers participatifs : en impliquant le client dans le processus d'élaboration, ils se donnaient la possibilité de lui

expliquer la meilleure manière de présenter son « pitch », et d'obtenir sa validation en temps réel. Sans le savoir, je venais de faire l'expérience de l'intelligence collective. La relation client-fournisseur s'en trouvait profondément transformée : ayant élaboré et validé les messages ensemble, l'agence et le client étaient désormais coresponsables du résultat.

Quelques années plus tard, devenu directeur adjoint du même groupe aux Philippines, j'ai proposé la méthode participative, avec un petit plus : cette fois, c'était toute la stratégie qui faisait l'objet d'une coélaboration avec le client. L'intelligence collective, incluant cette fois l'ensemble des parties prenantes, se révélait bien plus efficace que l'ancienne approche.

Ainsi, je découvris que l'intelligence collective était non seulement beaucoup plus rentable que l'approche traditionnelle, mais aussi bien plus stimulante. J'ai pris goût à ces échanges créatifs.

Le recul aidant, je mesure combien ce séjour dans deux pays d'Asie aussi différents a pu constituer une excellente sensibilisation à l'intelligence collective. Les cultures asiatiques mettent depuis toujours l'accent sur la réussite collective, tandis que les cultures occidentales entretiennent le mythe de l'individu génial, héroïque, omniscient, qui réussit sans aide ni conseils de personne³.

3. <https://slate.com/human-interest/2010/09/two-is-the-magic-number-a-new-science-of-creativity.html>

De retour en France, je me suis formé aux techniques d'intelligence collective à l'Institut de Coaching International, notamment l'Appreciative Inquiry⁴ qui est devenue l'une de mes méthodes de facilitation favorites. Ces techniques s'intégraient parfaitement avec le management interculturel que je pratiquais déjà depuis des années.

Pour pouvoir exercer ces nouvelles techniques dans un cadre plus varié que les seules entreprises, je me suis fortement investi dans la vie associative et le bénévolat. J'y ai appris et pratiqué diverses techniques d'IC que j'utilise aujourd'hui en entreprise ou dans le secteur public, ainsi qu'à Sorbonne Nouvelle-Paris 3, et à l'Institut de Coaching International où je forme un public international sur le coaching des équipes et l'Appreciative Inquiry.

J'ai créé une méthode, le Yin-Yang managérial, combinant des techniques de gestion de projet, de management interculturel et d'intelligence collective, que j'enseigne à des directeurs de projet.

En 2017-2018, j'ai suivi le parcours de formation proposé par Alter'Coop⁵, en partenariat avec l'Université du Nous⁶.

4. Appreciative Inquiry : cf. Glossaire.

5. Alter'Coop : référence et site web : cf. Bibliographie.

6. www.universite-du-nous.org.

En 2020, j'ai participé à la création d'Emergy, une entreprise dédiée à l'accompagnement des transformations personnelles et collectives à partir du modèle de la Spirale dynamique.

L'intelligence collective : une lame de fond ?

L'intelligence collective est au cœur des nouvelles formes de gouvernance des entreprises et des organisations. Pour de nombreux dirigeants, cette évolution apparaît aujourd'hui comme une opportunité de déléguer en matière opérationnelle afin de se recentrer sur ce qu'Olivier Zara nomme **l'excellence décisionnelle**⁷. Pour les équipes en charge de l'innovation, c'est un moyen d'apprendre à faire plus avec moins de ressources. Les RH y voient une chance d'attirer des talents désireux de s'épanouir au travail. Les associations y décèlent la possibilité de mobiliser une nouvelle génération de bénévoles.

Reconnue comme l'une des entreprises françaises les plus innovantes et les plus aimées, Decathlon a utilisé les plateformes d'intelligence collective pour coécrire sa vision avec ses 90 000 salariés dans 43 pays, et surtout avec ses millions de clients passionnés de sport.

7. Zara Olivier, *La Stratégie du thé : agilité, innovation et engagement dans un monde digital incertain et complexe*, Axiopole, 2016 ; *L'Excellence décisionnelle : la clé du succès dans l'excellence opérationnelle*, Axiopole, 2020.

Clients, collaborateurs, partenaires, fournisseurs, responsables associatifs ont été invités à partager leur point de vue sur la pratique du sport dans dix ans. Une démarche consultative encore jamais réalisée à cette échelle.

Le consultant Luc Bretones, dans un récent article de la *Harvard Business Review*, y voit « une lame de fond à laquelle il sera difficile d'échapper »⁸. Sociocratie, Holacracy⁹, démocratie directe sont dans toutes les conversations, conférences, articles sur le management, même si leur adoption demeure largement minoritaire. À ceux qui seraient tentés de n'y voir qu'un engouement bientôt passé de mode, rappelons que le même scepticisme initial s'était déjà exprimé envers l'Agilité¹⁰ au début des années 2000. Initialement conçues par un groupe de programmeurs, les méthodes agiles sont largement sorties du domaine des systèmes d'information pour occuper une place toujours plus significative au cœur de la transformation managériale des entreprises. L'Agilité à l'échelle contribue au succès d'une grande partie des nouveaux champions de la Silicon Valley (Google, Spotify, Tesla, Netflix). En France, elle est déployée par de grandes entreprises telles qu'Air France-KLM, Orange ou la Société Générale.

La transformation est profonde. Selon Brian J. Robertson, qui a modélisé l'Holacracy, le changement n'est plus à la

8. Bretones Luc, « Pourquoi le travail passera, dans le futur, par de nouvelles formes de gouvernance », *Harvard Business Review* (version française), août 2019.

9. Sociocratie, Holacracy : cf. Glossaire et définitions pp. suivantes.

10. Agilité : cf. Glossaire et définitions pp. suivantes.

marge. Il s'agit désormais de modifier le logiciel au cœur des organisations¹¹.

Le modèle pyramidal traditionnel de type *command and control* est devenu un frein, et même un facteur de risque, pour des entreprises mondialisées qui atteignent désormais plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs. Dans un environnement économique, géopolitique et sociétal de plus en plus complexe et imprévisible, elles se doivent d'être réactives et proches du terrain. Selon Brian J. Robertson, les dirigeants eux-mêmes seraient parmi les plus enthousiastes adeptes des formes de gouvernance distribuée : cette approche les libère d'un grand nombre de préoccupations qui les éloignent de l'essentiel. Beaucoup comprennent que vouloir décider seul dans des situations complexes, c'est comme rouler sur l'autoroute avec les yeux bandés : une folie.

Les **nouvelles formes de gouvernance favoriseraient donc une plus grande réactivité**, grâce à la fluidité de la communication et des prises de décision que permet l'intelligence collective.

Il y a une autre raison à ce mouvement : les aspirations des collaborateurs à plus d'épanouissement professionnel et personnel. Le développement du travail en mode projet modifie la composition des équipes, comprenant de plus en plus souvent des experts indépendants, des

11. Robertson Brian J., *La Révolution Holacracy*, Alisio, 2016.

développeurs free-lance et des prestataires externes. Il devient donc nécessaire de renforcer le sentiment d'appartenance et la motivation de ces personnes souvent hyper-qualifiées qui aspirent à plus d'autonomie et de coresponsabilité.

La généralisation du télétravail à l'occasion du confinement n'a fait qu'accélérer brutalement ce phénomène, au point que le magazine *The Economist* s'interroge officiellement sur l'avenir du bureau centralisé où se concentrent des milliers d'employés dans les quartiers d'affaires : les grandes entreprises voient dans le télétravail une opportunité d'économiser de coûteux mètres carrés de bureaux tout en réduisant le temps de transport et la fatigue de leurs employés¹². Beaucoup des personnes que nous avons pu interroger pendant cette période ont apprécié de jouir d'une plus grande autonomie, leurs chefs contraints de leur faire confiance passant désormais moins de temps à contrôler dans le détail l'exécution des tâches. Livrées à elles-mêmes, certaines équipes ont appris à s'auto-organiser pour faire avancer leurs dossiers tandis que leur hiérarchie était occupée par de nombreuses et parfois inutiles téléconférences.

Ces nouvelles générations de « travailleurs du savoir » prennent l'habitude d'interagir selon des modalités participatives qu'ils expérimentent aussi dans leur vie citoyenne et dans leurs rapports avec les administrations. Nous présentons à la fin de ce livre un exemple d'intelligence

12. « What will be the new normal for offices », *The Economist*, 9 mai 2020.

collective à l'échelle d'un petit village du pays de Gex, tandis que la pratique des consultations sur les budgets participatifs se répand dans de nombreuses municipalités. Les impératifs de transparence, de participation et de réactivité s'étendent ainsi, de proche en proche, à des cercles toujours plus larges. Le PDG d'une très grande multinationale française, accueillant incognito des étudiants sur le stand de son entreprise à l'occasion d'une « foire à l'emploi », avait été choqué de les entendre refuser violemment de déposer leur CV pour travailler dans cette organisation où régnait un esprit de compétition interne exacerbé. Suite à cette expérience pour le moins bouleversante, il avait entrepris une refonte totale des modes de fonctionnement managériaux dans l'entreprise.

Au-delà des modalités du travail et de son organisation, c'est à un changement de valeurs que l'on assiste aujourd'hui. Lorsqu'ils postulent de préférence dans des entreprises où la gouvernance et l'autorité sont distribuées en fonction des rôles et des compétences et non plus en fonction des titres ou des diplômes, lorsqu'ils choisissent l'agile plutôt que le fossile, on peut dire que la « génération Y » vote avec son CV.

Ce besoin d'épanouissement et de congruence avec ses valeurs devient non négociable pour certains. Spécialiste en ressources humaines et recruteur, Nicolas Quoëx affirme : « *Quel que soit son domaine d'activité, le défi majeur pour tout leader reste moins de libérer les structures de son*

*entreprise que le potentiel des femmes et des hommes qui la constituent*¹³. »

Le mouvement de fond touche également le monde associatif, les ONG et l'économie sociale et solidaire. Dans cet univers où l'on a souvent cru que travailler pour une bonne cause suffisait à l'épanouissement des collaborateurs, une étude de la Fonda de juin 2012 révélait que « *la question de la gouvernance et du partage du pouvoir est une question majeure pour les acteurs du monde associatif*¹⁴ ». Selon l'étude, « *les frontières [entre l'interne et l'externe, les salariés, les bénévoles, les parties prenantes] sont poreuses, avec un réseau de partenariat qui implique des types variés de participation à la décision. (...) faut-il inventer de nouveaux modes de concertation ? Peut-on se satisfaire de l'absence de tout cadre formel ?* ». Toutes ces questions, nous le verrons, relèvent de la mise en œuvre de l'intelligence collective dans des domaines de plus en plus variés, au sein des organisations ou dans la coopération entre divers types de publics.

L'intelligence collective et les nouvelles formes de gouvernance qu'elle induit apparaissent donc comme fortement souhaitables dans des secteurs toujours plus larges de la population. Ces aspirations traduisent un changement d'ordre culturel ancré dans de nouvelles valeurs. Jérôme

13. <https://www.rts.ch/info/economie/9934298-et-si-lon-repensait-le-travail-lentreprise-et-son-organisation.html> : « Et si l'on repensait le travail, l'entreprise et son organisation ? », Futur antérieur, 21 octobre 2018.

14. « Associations et gouvernance : quel équilibre des pouvoirs dans les associations de demain ? » *Tribune Fonda*, 214, juin 2012.

Fourquet, dans *L'Archipel français*¹⁵, évoque la dislocation de l'ancien modèle français, très imprégné du centralisme et de la bureaucratie hérités de la monarchie. À cet égard, la gestion à la fois autoritaire et chaotique de la crise Covid en France contraste singulièrement avec la réussite de l'Allemagne, qui a adopté une gestion plus décentralisée, plus agile, dans laquelle les Länder, les administrations et le secteur privé ont coopéré avec une grande efficacité.

Mais ce qui confère le caractère d'une lame de fond à cette évolution vers un modèle moins autoritaire, c'est qu'un certain nombre de facteurs sont réunis pour rendre possibles son émergence et sa dissémination dans des champs toujours plus variés. Clare W. Graves, dans *The Never Ending Quest*, décrit un processus d'évolution dynamique initialement nommé ECLET, plus tard renommé Spirale dynamique par ses continuateurs Don E. Beck et Chris C. Cowan¹⁶. Selon ce modèle, les sociétés passeraient par une série de paradigmes ou systèmes de valeurs. Serions-nous à la veille d'un tel saut qualitatif à l'échelle de toute une culture ?

Tout d'abord, l'évolution des modalités du travail et de son organisation s'est accompagnée du développement d'une riche boîte à outils et d'une montée en compétences de tous les acteurs concernés. De nombreuses méthodes et techniques d'animation sont aujourd'hui à

15. Fourquet Jérôme, *L'Archipel français : naissance d'une nation multiple et divisée*, Seuil, 2019.

16. Graves Clare W., *The Never Ending Quest*, ECLET Publishing, 2005 ; Beck Don E. et Cowan Chris C., *Spiral Dynamics*, Wiley-Blackwell, 2005.

la disposition des managers ou chefs de projet amenés à jouer de plus en plus souvent un rôle de facilitateurs¹⁷ d'ateliers participatifs. Dans beaucoup d'entreprises, les managers sont encouragés à développer leur savoir-être, c'est-à-dire leurs compétences émotionnelles, tout autant que leur savoir-faire. Les formations et les articles sur le sujet se multiplient. Mais surtout, la crise de la Covid-19 a joué un rôle d'accélérateur : le télétravail, en effaçant les barrières entre la vie professionnelle et la vie personnelle, a donné à beaucoup de personnes le goût de se montrer telles qu'elles sont, sans le masque professionnel habituel. Montrer ses émotions n'est plus un signe de faiblesse, mais d'authenticité.

Le développement de l'intelligence collective se produit par ailleurs dans le contexte d'un changement de paradigme culturel qui se traduit notamment par un nouveau regard porté sur l'entreprise et les organisations. Si la métaphore d'usage est longtemps restée ancrée dans la mécanique, c'est désormais à la biologie qu'il faut emprunter. L'organisation n'est plus considérée comme un ensemble de rouages (comme dans l'entreprise de type taylorien), mais comme les organes d'un ensemble vivant.

La manière dont ces « organes » (équipes, individus) interagissent est tout l'objet de l'intelligence collective, dont il est temps de donner une définition (ou plusieurs).

17. Facilitateur : cf. Glossaire.