

COMPTE-RENDU DE LA CONFÉRENCE



Transitions et Intelligence collective

Quels leviers pour accélérer
la transformation des entreprises ?

animée par Stéphane Goyard

Les modes de management, d'organisation, de gouvernance changent.
Les certitudes d'hier, sont remises en cause.
Qui aujourd'hui n'a pas entendu parler de transitions
et d'intelligence collective ?

Nous entrons dans une période de disruption à la fois rapide et inéluctable. Les entreprises qui ne sauront pas comment créer la valeur de demain, risquent d'être fortement challengées par ces changements.

Face à ces transformations qui s'accélèrent, les initiatives se multiplient : fab labs, open innovation, intrapreneuriat, programmes de recherche collaboratifs... la difficulté pour bon nombre d'entreprises est de trouver LA bonne idée, celle qui sera réellement créatrice de valeur. C'est là qu'intervient l'intelligence collective ! Les idées des uns combinées à celles des autres, ont la capacité d'en faire émerger d'autres, bien meilleures, bien plus innovantes, qu'aucun ne peut obtenir seul.

#AGSERCE2019

OUVERTURE DE LA CONFÉRENCE

Guy LACROIX, *Président du SERCE*

KEYNOTE

Fabienne GOUX-BAUDIMENT, *Politologue, Prospectiviste*

TABLE-RONDE

Antoine CHATELET, *Philosophe, Consultant en Transition des organisations et Chef d'entreprise*

Françoise BRONNER, *Consultante et chercheur en organisation et espace*

Patrick DUMOULIN, *Président de Great Place to Work® France*

KEYNOTE

Mathieu FOUQUET, *Directeur des Ressources Humaines, Secrétaire général de Onepoint*

Plus d'informations sur les intervenants en page 12

INTRODUCTION

Peu de gens connaissent DeepMind, l'intelligence artificielle développée par Google, qui permet par exemple de prévoir plusieurs jours à l'avance la production d'un parc éolien. Qui aurait pu penser qu'un moteur de recherche concurrence-rait un jour les énergéticiens ?

C'est pourtant le cas et ce n'est pas une exception. Nous vivons en effet une période de transition marquée par la disruption : beaucoup d'entreprises, quelle que soit leur taille, sont challengées par des acteurs qui n'étaient pas des concurrents historiques, issus d'un autre secteur et disruptifs. Airbnb est par exemple devenu un concurrent du groupe Accor. Il faut se demander quels leviers actionner dans ce contexte.

Et si l'intelligence collective pouvait être une réponse pour accompagner les entreprises dans ce mouvement ?



Pour visualiser la vidéo, [cliquez ici](#).



Que nous apprend l'Histoire du martyr de Saint Denis ? par Michel Serres, Philosophe

« Je raconte souvent l'histoire du martyr de Saint-Denis, le premier évêque de Paris. À son époque, les chrétiens étaient persécutés et se retrouvaient lors de réunions secrètes à Paris. Au cours de l'une de ces rencontres, la soldatesque romaine a surgi, s'est précipité sur l'évêque et lui a coupé la tête. L'histoire raconte que l'évêque décapité a saisi sa tête à la main et l'a présentée à la foule. Les romains sont partis, terrifiés.

Je dis souvent que lorsque vous allumez votre ordinateur le matin, votre tête est là, devant vous.

Ce qu'il vous reste, c'est la faculté d'inventer. »

Guy LACROIX, Président du SERCE

” C'est notre capacité à innover qui est essentielle aujourd'hui. ”

« J'ai bien connu Michel Serres, que j'avais interrogé dans cette vidéo, il y a quatre ans environ, sur la transformation des entreprises. Il m'avait raconté cette histoire passionnante. Il a bien raison : c'est notre capacité à innover qui est essentielle aujourd'hui.

Cette conférence sera l'occasion de parler d'humain, de transition, d'agilité, d'innovation, de management, d'adaptabilité, de coopération... Nous évoquerons le software à mettre en place dans nos entreprises pour les rendre les plus performantes possible face à l'énorme transformation liée au développement des nouvelles technologies. »



KEYNOTE



Fabienne GOUX-BAUDIMENT,
Politologue, Prospectiviste



Revoir la présentation
<http://bit.ly/VAHserce>

« Je vous parlerai moins d'intelligence collective que de ce qui la précède : pourquoi avons-nous besoin aujourd'hui d'y recourir ? Cette question est consubstantielle d'une interrogation plus profonde : où en sommes-nous dans l'histoire de notre civilisation ? »

Les Premiers Temps

« Il y a 250 000 ans, des chasseurs-cueilleurs vivaient dans le **"monde 0"**. Ils ont commencé à inventer des objets et des techniques, le mot clé, à cette époque, étant l'expérimentation. La sécurité était alors primordiale : tout était bon pour la maximiser.

Puis une première Grande Transition est survenue, qui a pris des milliers d'années : la **sédentarisation**. Les humains sont alors entrés dans le **"monde 1.0"**, dont le mot-clé est de **"fabriquer"** : des biens, des services, des connaissances, du relationnel, des villes... Le monde d'aujourd'hui tourne donc autour de ce paradigme : l'entreprise fabrique, le marketing vend, le consommateur achète, accède à la propriété grâce aux banques et se prémunit contre les risques grâce aux assureurs. La technologie, qui a été au centre de ce "monde 1.0", a permis de transformer en profondeur la planète, instaurant l'ère de l'Anthropocène.

Mais progressivement, **l'information devient centrale**. La digitalisation permet à cette information d'envelopper toute la planète : c'est ce qu'on appelle la "noosphère". Une nouvelle transformation se prépare, sans que l'on sache exactement vers quoi elle emmène l'humanité.

Cependant, le futur étant globalement le fruit des aspirations des humains, cette nouvelle société en émergence devrait comporter davantage de simplicité, de liberté et de divertissement mais aussi être modelée par trois grandes forces de changement propres à l'humanité :

- **la bienveillance**, car nous sommes des êtres sociaux ayant besoin d'interrelations pacifiques et constructives.
- **la santé**, car nous avons conscience de la nécessité d'un "corps sain dans un esprit sain". Il s'agit désormais de conserver également un environnement sain.
- **la croissance**, il est facile, dans nos pays riches, d'envisager la décroissance. Mais comment imaginer seulement de l'imposer à un Africain, par exemple, qui lutte pour survivre ? Cela dit, nous savons tous que la même trajectoire ne peut pas être poursuivie. L'Anthropocène a modifié la Terre avec la même ampleur qu'ont pu le faire les forces géologiques, mais de manière plus destructrice.



Ainsi, un nouveau paradigme émerge, disruptif. La sécurité n'est plus au premier plan. L'essentiel, ce sont désormais **l'accès, l'immédiateté, la confiance**. Imaginez ce que représenterait pour vos grands-parents le fait d'avoir payé un bien avant de l'avoir vu : pourtant, c'est ce que nous faisons désormais sur internet. C'est un bouleversement extraordinaire, totalement impensable pour nos prédécesseurs.

La Grande Transition nous mène vers un nouveau Monde, "VUCA"

Nous sommes entrés dans cette nouvelle Grande Transition, qui ne devrait durer que deux siècles environ, dès le milieu du XIXe siècle. En 2007, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, le monde a compté plus d'urbains que de ruraux. La majeure partie des deux milliards d'êtres humains qui nous rejoindront d'ici à 2050 naîtront dans les villes.

En 2017, autre événement, passé totalement inaperçu : pour la première fois sur Terre, on compte plus d'objets connectés que d'habitants. Pour chacun de vous, il y aura quatre objets connectés d'ici à 2020. Ces objets se parlent et racontent des choses sur vous, votre mode de vie, vos modes de consommation...

” Pour la première fois sur terre, on compte plus d'objets connectés que d'habitants “

D'autres évolutions sont à venir, notamment trois événements grandement perturbateurs : le **changement climatique** (la hausse des températures sera plus proche de 4,5°C que de 2°C d'ici à la fin du siècle) ; la **stérilité humaine** (à la fin du siècle, il est probable que la population mondiale sera revenue à son niveau actuel, soit environ 7,5 milliards d'êtres humains ; il faudra donc gérer cette décroissance) ; enfin, la **robotique, l'intelligence artificielle, l'internet des objets**.



Nous sommes donc face à un grand virage, sans savoir ce qui se trouve après. Nous prenons des mesures de sécurité mais cela nous freine et nous angoisse. Ce nouveau monde est un monde dit "VUCA"* car volatil, incertain, complexe et ambigu. Les évolutions ont été relativement lentes au XXe siècle mais elles s'accroissent désormais. Nous incorporons chaque jour davantage de nouveautés et elles sont disruptives. C'est l'exponentialité. Ce monde génère des turbulences et des peurs, notamment celle de l'effondrement, comme l'illustre la collapsologie. Je tiens toutefois à vous rassurer : la probabilité d'un tel effondrement est faible. L'humanité a déjà connu nombre de grandes transitions de ce type et elle est toujours là !

* VUCA : Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous

Un monde en devenir qui s'érige sur des ruptures

Ce qui est à l'œuvre dans le "monde VUCA", c'est le mécanisme de **subduction** : une plaque tectonique s'enfonce sous une autre. Le "monde 1.0", qui est le nôtre depuis 7 000 ou 8 000 ans, a connu une série de facteurs de progrès qui ont permis tous les développements positifs que nous connaissons aujourd'hui. Mais ces facteurs engendrent aussi des effets pervers tels que la verticalisation, le cloisonnement, la dégradation des ressources naturelles et la pollution. Ces effets, qui pouvaient être acceptables à une certaine échelle, ne le sont plus aujourd'hui. De ce fait, ce monde s'enfonce dans l'obsolescence.

Les aspirations comme à la **liberté** et à la **bienveillance** commencent à fabriquer de nouvelles forces. Parmi elles, les facteurs de rupture sont très importants.

C'est le cas tout d'abord de la **génération "alien"**, hyperconnectée et de moins en moins en phase avec le système scolaire tel que conçu actuellement. Ces jeunes, qui seront les prochains leaders dans les entreprises, ont de nouvelles manières de penser le monde. Ce sont des "sharers", qui ne voient pas, par exemple, pourquoi ils achèteraient une voiture alors qu'ils peuvent en partager une. Ils favorisent l'économie de plateforme : ils préfèrent entrer en contact direct plutôt que de passer par des intermédiaires, et travailler à leur rythme, avec des contraintes minimales.

Deuxièmes grands facteurs de rupture : la **robotique** et l'**intelligence artificielle**. Reconvertir une assez large population à de nouveaux emplois n'aura rien d'évident. Certains seront laissés sur le bord de la route. Dans ces conditions, quels reve-



nus seront assurés à quelles populations ? Faudra-t-il ou non instaurer un revenu universel ? Les cols bleus sont concernés mais aussi nombre de cols blancs (journalistes, analystes financiers, traders...). En fait, tout le monde court le risque de voir une partie de ses tâches automatisées. Certains, les "néo-luddites", refuseront l'intrusion des machines dans leur quotidien. Mais pour beaucoup d'autres, ce sera une fantastique opportunité pour faire autre chose !

Autre évolution majeure : alors que le "monde 1.0" (dans lequel nous sommes nés) était caractérisé, notamment, par le processus de mondialisation, le "monde 2.0" qui s'annonce a déjà atteint un état de **mondialité**. Vos enfants jouent aux jeux vidéo avec des jeunes vivant partout dans le monde : ils ne comprennent donc pas pourquoi ils ne peuvent pas librement travailler ou étudier ailleurs (la question des visas est totalement dépassée à leurs yeux).

Autres facteurs de rupture : les **biosciences et techniques**, comme en témoignent l'être humain génétiquement modifié ou la réalité augmentée, qui modifie la manière dont nous percevons les informations. L'on pourrait encore citer comme technologies disruptives la **fabrication additive**, les **nanosstructures** et l'**internet des objets**.

Ces évolutions massives dépassent souvent notre capacité de compréhension. Elles suscitent des forces de résistance au changement. Certaines personnes et groupes sociaux se renferment sur eux-mêmes. Cela peut conduire à la radicalisation, au terrorisme, voire à la violence au travail.

Lorsqu'on pense aux transformations à l'œuvre, on ne considère généralement que le sommet de l'iceberg : le changement climatique, l'intelligence artificielle, la transition énergétique. La transformation de l'industrie est plus complexe à appréhender, avec le passage du manufacturing à la future industrie de la demande, supposée être l'incarnation de la customisation. Nous nous situons aujourd'hui entre ces deux étapes, avec une économie du résultat : Michelin, par exemple, vend du kilomètre roulé plutôt que des pneus. Cela a des répercussions sur la manière de gérer les entreprises, en donnant une place centrale à l'expérience du consommateur. **Tout, désormais, devient un service**, y compris au sein d'une même entreprise.

L'ensemble de ces évolutions tendent à converger vers un modèle reposant sur quatre piliers : les deux premiers consistent à redonner une place centrale à l'**humain** et à la **nature**. Nous venons de prendre conscience que l'humain ne survivra pas en-dehors de la planète. Les deux autres piliers doivent aider à atteindre ces objectifs. Il s'agit de la **planétarisation** et la **digitalisation**. Nous réalisons que la planète comporte différentes échelles et que les décisions doivent être prises à la bonne échelle, au plus près des problèmes (subsidiarité). Ce pilier conduit aussi à l'**économie de proximité**, qui consiste à placer la production au plus près de la consommation (agriculture, fabrication, production énergétique). La digitalisation conduit à revoir tout le fonctionnement de l'entreprise mais aussi des systèmes éducatifs et de recherche, de l'administration.

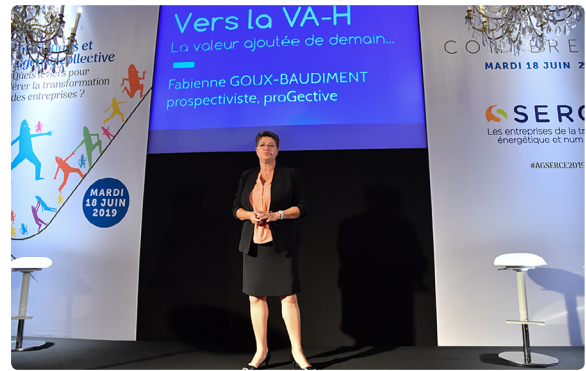
Vers la VA-H, la valeur ajoutée de demain

Mais la révolution invisible, c'est celle de l'être humain. Le phénomène des NEET* (ni en étude, ni en emploi, ni en formation) s'étend sur toute la planète. Parmi ces NEET, certains, de plus en plus nombreux, rejettent le système. Ils sont souvent en mode survivaliste. À l'inverse, 90 % de la population essaie de s'adapter aux changements mais elle est elle-même en train d'évoluer. Les relations parents-enfants ont beaucoup changé, de même que les relations de couple. Nous ne savons plus quelle est notre identité, depuis que nous avons découvert qu'il existe en chacun de nous à la fois du féminin et du masculin. La question du genre et celle de la place de la femme dans les sociétés sont devenues majeures, notamment dans les entreprises.

“ La révolution invisible, c'est celle de l'être humain. ”

* Not in Education, Employment or Training

Pour nos enfants, les questions que je viens d'évoquer sont déjà obsolètes. Ils ont d'autres valeurs, comme l'hédonisme, avec des conséquences sur le sens du travail ou de l'épargne. Ils ont aussi de nouvelles aptitudes. Leur zapping leur est souvent reproché mais il leur permet d'affronter la complexité et d'aborder la pluridisciplinarité. Ils ont une approche spontanée des nouvelles technologies : un enfant de 18 mois est capable d'allumer un téléphone après avoir vu ses parents le faire quatre fois. Comment les leaders actuels peuvent-ils manager ces populations ?



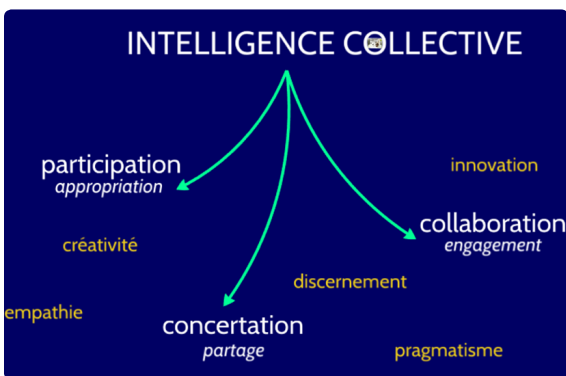
Cette révolution invisible conduit à s'interroger sur l'avenir du facteur humain. Depuis plus d'un siècle, l'être humain, en tant qu'agent économique, est considéré comme un produit jetable, un pion interchangeable sur l'échiquier industriel, comme le souhaitait Taylor. Mais aujourd'hui, il n'est plus possible de poursuivre les objectifs de croissance en considérant le facteur humain comme une simple variable d'ajustement.

Certes, il est toujours possible de décider de s'en remettre aux machines pour produire les biens dont nous avons besoin, nous libérant ainsi de l'aliénation au travail. Grâce au revenu universel de base, une véritable économie créative et du partage pourrait se développer.

Mais l'on pourrait aussi envisager un scénario intermédiaire dont le véritable vecteur du bond en avant serait l'humain et non la machine, bien sûr en nous aidant de celle-ci. Cela nous conduirait à considérer la **valeur ajoutée humaine** de ce que nous produisons.

Si l'on regarde d'un peu plus près, on constate qu'au cœur des aptitudes humaines, innées, trois contribuent plus particulièrement à cette valeur ajoutée humaine :

- **le discernement**, nous sommes capables de percevoir, de sentir si quelque chose est bon et juste ou non.
- **l'empathie**, c'est cette fantastique capacité à se mettre à la place d'autrui pour comprendre ce qu'il ressent. Mais combien d'entre nous la pratiquent au quotidien ?
- **l'adaptation**, l'intelligence est souvent définie comme la capacité à s'adapter car c'est l'une des plus grandes caractéristiques de l'évolution de l'humanité.



L'importance des ressources humaines est aujourd'hui reconnue. Les responsables RH sont désormais à même d'accéder aux comités de direction et d'y être entendus. On commence à comprendre qu'il **faut manager autrement**, en pratiquant par exemple le management compassionnel, en facilitant la vie au travail ou encore en favorisant l'expérimentation.

Pour accompagner ces changements dans le sens le plus profitable à tous, nous devons être capables de nous écouter les uns les autres afin de construire l'avenir ensemble. C'est là qu'interviennent les **trois facteurs de l'intelligence collective** : la **participation** (faire s'exprimer, s'exposer aux réactions des autres, faciliter l'appropriation), la **concertation** (ce qui implique de partager en partie son pouvoir de décision) ; et la **collaboration** (à ne pas confondre avec la coopération), qui permet de s'engager dans la réalisation d'un même but.

Demain, il faudra s'interroger sur une autre forme d'intelligence collective : celle que nous pourrons avoir avec nos machines. Serons-nous capables d'entretenir une intelligence collective avec elles ? Saurons-nous prouver que celui qui réfléchit (humain) est plus important que celui qui sait (machine) ? »

TABLE - RONDE



De gauche à droite :

Antoine CHATELET,
*Philosophe, Consultant en transition des organisations
et Chef d'entreprise*

Françoise BRONNER,
Consultante et chercheur en organisation et espace

Patrick DUMOULIN,
Président de Great Place to Work France

Comment voyez-vous l'intelligence collective ?

Antoine CHATELET

« Revenons-en à l'étymologie pour explorer les idées de transition et d'intelligence collective. Pour Périclès qui sera repris par Platon, la transition, c'est l'entre-deux entre ce qui a été et ce qui sera. Cet entre-deux est à penser comme une sorte de viatique entre un monde d'avant et un monde au conditionnel. En grec, il se dit "metaxu". On est à la crête où le travail doit se penser non comme une tâche mais plutôt comme une manière de travailler. Que fais-je au sein de l'entreprise pour être heureux, comment dois-je travailler singulièrement pour restaurer le respect de l'autre et de soi ? C'est un paradoxe qui est le signe d'une transition.

Concernant l'intelligence collective, il existe une analogie entre cette notion et la Volonté Générale - concept phare de Jean-Jacques Rousseau. Il y a une identité de rapport : l'intelligence collective, comme la Volonté Générale, c'est le fait qu'il y ait un moi qui sert un intérêt commun. Le principe de la Volonté Générale, c'est que dès lors que je sers l'intérêt de l'entreprise, je me sers également moi-même. La Volonté Générale n'est pas la volonté de tous. Ce n'est pas une somme des volontés de chacun (un effet) mais une cause, de sorte que dans la Volonté Générale, nous généralisons notre intérêt. N'est-ce pas là l'enjeu de l'intelligence collective ? »

Françoise BRONNER

« Dans une organisation, 90 % des idées des collaborateurs sont perdues. Il existe donc un véritable capital intellectuel et social inexploité dans votre entreprise. C'est un réservoir extraordinaire d'intelligence collective.

Auchan s'est saisi de cette problématique et a donné du temps libre à chaque collaborateur pour lui permettre de concrétiser son idée afin d'en faire un projet rentable et désirable. Cette démarche a accéléré de manière formidable les nouvelles idées et expérimentations. Dans l'intelligence collective, le nombre de personnes mobilisées est garant de la quantité et de la qualité des idées générées. Auchan a créé un lieu spécifique pour que ce processus volontaire se produise, qu'il a baptisé "la nurserie des possibles". »

Quel rôle pour l'individu dans l'entreprise ?

Antoine CHATELET

« Le vivre-ensemble dans l'entreprise n'est-il pas assuré par une citoyenneté cultivée, en faisant du collaborateur un véritable citoyen (au sens grec et/ou latin) d'une organisation ? »



Patrick DUMOULIN

« Je partage votre point de vue. J'y apporte toutefois une nuance : il faut que l'individu joue dans un contexte collectif, sans être un simple soliste. Comment permettre à chacun d'exprimer au maximum son potentiel dans l'entreprise ? Leroy-Merlin a créé en 1995 "la vision" et a fait réfléchir ses 25 000 collaborateurs à la manière dont ils voyaient l'entreprise à l'horizon 2025. Des chefs de rayon ont parfois été bien meilleurs, dans cette réflexion, que certains dirigeants. Les salariés attendent de leur manager des compétences

opérationnelles mais aussi de la simplicité et de l'empathie. Leroy-Merlin est remarquable en termes d'empathie, de simplicité et de vision.

Autre exemple : l'entreprise Klaxoon, créée en 2014 à Rennes, a inventé le post-it numérique. Elle a levé 50 millions d'euros en 2018. Son concept est remarquable en termes d'intelligence collective : une fois que vous la connaissez, vous n'utiliserez plus jamais de post-it dans vos réunions ! »



Françoise BRONNER

« Il est possible de faire évoluer les organisations en mettant en place de nouvelles formes d'équipes, dites agiles. Les **quatuors agiles** en sont l'une des formes possibles. Tout le monde pense qu'il est facile de collaborer mais c'est en réalité complexe.

Comparons l'entreprise au village gaulois d'Astérix et Obélix : à chaque album, un problème surgit et requiert de la créativité et de l'agilité. Pour résoudre un problème inédit et immédiat, il faut un **réalisateur**. C'est Obélix, toujours prêt à partir à la bataille. Cherchez les Obélix dans votre organisation ! Un **stratège** est également indispensable. C'est Astérix, qui a la vision, la solution. Astérix et Obélix ont besoin d'être coordonnés par un **organisateur**, Abraracourcix, le chef du village. À un moment ou un autre, les deux héros principaux ont des visions opposées. Un quatrième acteur, le druide Panoramix, que l'on peut qualifier de **mobilisateur positif**, permet de prendre du recul et de remettre le groupe en mouvement.

Les quatuors agiles sont des formes d'organisation performantes : une entreprise aurait intérêt à en avoir en réseau, travaillant les uns avec les autres. L'idéal est d'envoyer ensemble en formation les quatre membres d'un quatuor. »

Antoine CHATELET

« Un quatuor interprète mais qui écrit la partition ? Schubert a écrit parmi les plus grands quatuors. La manière dont on l'interprète, c'est l'innovation. Si vous me permettez cette transposition : qui est le Schubert de l'entreprise ? Qui écrit la partition ? Le PDG, les managers, l'intelligence collective, peut-être... ? »

Patrick DUMOULIN

« Un phénomène se développe de plus en plus : celui de l'inclusion. Il conduit à s'intéresser à un individu quels que soient son âge, son sexe, son origine ou son expérience. Après avoir travaillé comme ingénieur dans de grands cabinets de conseil, Arnaud Frey a créé la société de conseil en ingénierie Extia. Il a pour cela eu pour idée fixe de faire appel à des personnalités extrêmement différentes et a remporté un grand succès. Olivier Blum, le DRH de Schneider Electric, a de même placé l'inclusion et la diversité au cœur de sa politique. L'entreprise a tout intérêt à ce que ses salariés y restent longtemps. »

Françoise BRONNER

« Dans l'entreprise, la diversité des attentes répond à celle des profils. Quatre générations s'y côtoient, qui ont des attitudes et des souhaits complètement différents.

Quelle est la mission de Great Place to Work ?

« Great Place to Work a une mission sociétale : construire une société meilleure en aidant les entreprises à être des lieux où il fait bon travailler. À la fin des années 1970, un journaliste américain, Robert Levering, a eu l'idée d'interroger des salariés pour savoir s'ils se sentaient bien dans leur entreprise.

Je suis entré dans la vie active en 1971 en allant travailler à l'usine, à la production. À l'époque, si on ne faisait pas l'affaire, on perdait très rapidement son emploi. Il s'agissait d'être conforme à ce qui était demandé. Robert Levering a mis en avant des concepts assez nouveaux dans un livre publié en 1984 : « 100 entreprises où il fait bon travailler aux États-Unis ». Les salariés de ces entreprises ont fait ressortir tout d'abord la **confiance**, puis la **fierté** (à la fois de son métier, de son équipe et de son entreprise) et, enfin, la **convivialité**. En revanche, la taille, le secteur d'activité ou l'âge de l'organisation ne jouent pas sur le fait qu'il fasse bon travailler ou non dans une entreprise.

Quelle importance les dirigeants accordent-ils dans leur stratégie à la qualité de vie au travail ? C'est une question majeure car si les salariés ne sont pas heureux, ils quitteront l'entreprise. Ils ne partent que très rarement pour des raisons salariales.

On observe des mouvements de fond qui ne s'arrêteront pas, comme le développement du télétravail. Les entreprises sont plus ou moins rétives au changement. Celles qui ne s'adapteront pas ne seront plus là dans dix ans ! À la fin des années 1990, Ericsson, Nokia et Motorola étaient les trois leaders mondiaux de la téléphonie. Nokia représentait alors 5 % du PIB de la Finlande ! Ces entreprises ont toutes disparu depuis. »



Sans compter qu'on peut aussi trouver une grande diversité au sein d'une même génération. Ce qui est fondamental, c'est la capacité à partager une vision : chacun doit pouvoir se l'approprier et contribuer à son élaboration. En s'appuyant sur l'intelligence collective, on lutte contre le désengagement. Or certaines études montrent que 50 à 60 % des collaborateurs sont désengagés, ce qui est très dommageable. »

Le bonheur d'un individu est-il de même nature que celui d'un collaborateur ?

Antoine CHATELET

« L'intelligence collective n'est-elle pas une indivision du bonheur en métabolisant en une intelligence collective les petits bonheurs des collaborateurs travaillant les uns avec les autres, travaillant les uns par les autres – placés tous et chacun sous l'égide de la culture de l'entreprise et de l'identité d'une marque dont ils sont membres ? Finalement, si l'on en revient à Rousseau, la Volonté Générale est à la République ce que l'intelligence collective est à une organisation. »

Françoise BRONNER

« Selon moi, dans l'entreprise, le bonheur est lié au sens, à la vision. Ce qui est extrêmement intéressant à observer dans des groupes en session d'intelligence collective, c'est leur capacité à vivre des expériences qui renforcent le potentiel à la fois individuel et collectif. Un dirigeant doit se poser la question du sens, de l'articulation des temps de travail collectifs ».

Patrick DUMOULIN

« Je ne pense pas que l'entreprise ait pour vocation de faire en sorte que le salarié y trouve son bonheur. En revanche, la présence de managers dirigeant avec empathie et simplicité peut aider le salarié à faire face à des problèmes d'ordre personnel, afin qu'il ne traîne pas ses malheurs dans l'entreprise. Beaucoup de salariés sont confrontés au problème de la dépendance d'un membre

de leur famille. S'ils peuvent en parler de manière naturelle dans leur entreprise, cela peut les aider à affronter leurs difficultés tout en restant tout aussi productifs. »

Antoine CHATELET

« Le bonheur, c'est quand on n'a plus mal : c'est la stabilité, l'image du lac plat où rien ne fait de vague, ce qu'Epicure appelle l'ataraxie : l'absence de troubles. Le bonheur peut se trouver dans de petites choses, y compris la possibilité de rendre visite à son père sans que cela ne pose de problème à son manager : une sorte de stabilité et de juste équilibre et milieu - vécus comme une transition heureuse – entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle. »

Par quelle étape commencer pour mettre en œuvre l'intelligence collective dans l'entreprise ?

Françoise BRONNER

« Il faut commencer par définir le défi à relever, le problème à résoudre. C'est alors qu'on saura quelle boîte à outils utiliser. On peut faire appel pour cela à des praticiens en intelligence collective et des facilitateurs spécialisés dans l'animation de groupes. »

Antoine CHATELET

« Au lieu de ventiler son CV comme un porte-drapeau immuable, pourquoi ne pas plutôt inventer une nouvelle forme de manifeste de vie auprès des organisations : élaborer un Curriculum Fictae, c'est-à-dire se projeter dans la fiction de ce que l'on aurait pu être ou de ce que l'on pourrait devenir au sein de l'entreprise. Le collaborateur deviendrait alors simultanément auteur, acteur et metteur en scène de la pièce qui se joue dans l'entreprise. »

Patrick DUMOULIN

« L'entreprise a-t-elle une mission clairement définie et partagée ? Comment cette mission est-elle portée dans l'entreprise ? Nous travaillons en ce moment avec une grande organisation française du ferroviaire, assez remarquable malgré les jugements un peu hâtifs dont elle fait souvent l'objet. Sa mission est clairement définie, au service de la clientèle. Elle tient compte de la culture de l'entreprise et s'appuie sur ses valeurs, ce qui est très fédérateur. »



KEYNOTE



Mathieu FOUQUET, *Directeur des Ressources Humaines, Secrétaire général de OnePoint*

« OnePoint est une entreprise de conseil de 2 500 personnes qui accompagne les entreprises dans leur transformation. Elle s'est appliquée à elle-même les transformations qu'elle propose, ce qui est relativement rare dans le secteur ! »

« Si elle a procédé à cette évolution, c'est tout simplement pour rester en vie. Il y a six ans, OnePoint, qui comptait 800 personnes et était organisée de manière sectorielle, gagnait de l'argent. Une autre entreprise lui a proposé à cette époque un rapprochement stratégique. Nous avons alors élaboré un plan de rapprochement, que nos actionnaires ont refusé. Au même moment, l'un de nos principaux clients a cessé de travailler avec nous. Nous avons donc débuté l'année suivante avec l'échec d'un rêve et 10 millions d'euros de chiffre d'affaires en moins.

Confrontés à cette situation difficile, nous avons décidé de parler aux salariés, ce qui a occasionné un incroyable moment de connexion. Les 10 millions d'euros de chiffre d'affaires perdus ont été compensés en moins de trois mois : je n'avais jamais vu une telle réactivité ! En mars, nous avons lancé une OPA sur l'entreprise qui nous avait initialement proposé un rapprochement.

Le plan que nous avons envisagé au départ en vue de l'opération n'était pas bon. Nous nous sommes demandé comment gérer l'intégration. Nous avons posé la question aux salariés, de manière très directe. Le PDG, charismatique et adoré des salariés, a demandé par mail aux 1 600 collaborateurs : « que souhaitez-vous voir ou non dans la future organisation ? Comment voulez-vous travailler demain ? »

Nous avons reçu 250 réponses, ce qui est énorme. Elles ont donné lieu à autant d'entretiens individuels. C'est de ce processus qu'est née notre organisation disruptive.

Ces entretiens ont fait apparaître deux axes : l'**individualisation** ("je veux être visible dans l'organisation, pouvoir suivre mon épouse si elle est mutée, décider de changer le cours de ma carrière, etc") et le **refus d'un collectif imposé**. Nous voyions bien ce qui pouvait être fait pour l'individualisation, moins face au refus d'un collectif imposé.

Mais peut-être les salariés étaient-ils prêts à accepter des collectifs choisis tels qu'on en trouve par exemple sur les réseaux sociaux ? Nous avons ainsi décidé de **créer des communautés**, en donnant aux salariés une liberté d'affiliation. Un collaborateur est affilié en moyenne à trois ou quatre communautés différentes, lesquelles sont définies selon les secteurs d'activité (finance, cloud, industrie...), les expertises ou les régions. C'est complexe à gérer mais très important : aucun salarié n'est enfermé dans un seul écosystème.

Concernant l'individualisation, nous avons opté pour une organisation un peu "aplatie", en supprimant plusieurs niveaux hiérarchiques. Il existe aujourd'hui trois niveaux statutaires chez OnePoint : 80 partners codirigent, 300 leaders ont une responsabilité économique et managériale, les 2 150 autres collaborateurs sont des consultants (que nous appelons des associates).

Nous avons mené cette transformation en faisant le pari que nous allions commencer à travailler comme la génération connectée. Certains n'étaient pas prêts au changement, de par sa nature ou sa rapidité. Ils ont quitté l'entreprise et nous avons accompagné leur départ. Mais au global, l'évolution de l'entreprise a suscité une adhésion très forte.

Nous avons constaté que nos outils de management classiques n'étaient plus adaptés. Exemple : l'entretien individuel d'évaluation est un moment de frustration collectif assez fort dans les entreprises. Nous avons à nouveau interrogé les salariés, en créant de petits groupes de travail, pour savoir ce qu'il fallait faire de cet outil. La réponse a été presque

unanime : il s'avérait nécessaire de le supprimer. À la place, nous avons créé une **plate-forme de feedback** sur laquelle le salarié peut en demander un, en recevoir un sans en avoir sollicité ou en donner un.

L'application que nous avons créée comporte un onglet "accomplissements" : le collaborateur fait lui-même savoir qu'il a atteint certains objectifs. Dans ce modèle organisationnel, au-delà des objectifs fixés conjointement, le collaborateur inscrit tout ce qu'il réalise et l'historicise. Avec un peu d'intelligence artificielle, l'employeur peut ainsi avoir une vision dynamique des expertises de l'entreprise, alors qu'il n'avait auparavant qu'une photo des compétences à un instant T.

Le modèle est basé sur la confiance. Selon nos retours d'expérience, dans 80 % des cas, les évaluations faites par les collaborateurs sont justes. Sur les 20 % d'erreurs, il arrive que certains salariés se surévaluent mais que d'autres (surtout des femmes) se sous-évaluent.

Dans ce type d'organisation, il faut pouvoir dire que l'on ne se sent pas bien. Les salariés ont la possibilité dans l'application de signaler l'existence d'un problème et de préciser à quel sujet. Les RH prennent alors discrètement contact avec eux pour réfléchir à ce qui peut être fait. Nous avons traité une centaine de SOS de ce type à ce jour. Environ 40 à 50 d'entre eux étaient de faux SOS. L'autre moitié n'aurait pas été identifiée sans ce système.

“
L'intelligence collective nous a donc permis de concevoir une organisation innovante et attractive
”

L'intelligence collective nous a donc permis de concevoir une organisation innovante et attractive, de modifier les outils existants et de mettre en place des moyens de prévention.

Ces 18 derniers mois, nous avons recruté 750 personnes, par cooptation dans 53% des cas : le recruteur a été un collaborateur ayant dit à un pair de rejoindre l'organisation car il s'y sent bien. Notre turnover est peu élevé pour notre secteur et il a tendance à baisser.

Notre modèle n'est pas parfait mais il nous conforte dans notre relation avec nos collaborateurs. Nous enregistrons une croissance de 10 % à 15 % par an. »



LES INTERVENANTS



Françoise BRONNER
Consultante et Chercheur en organisation et Espace

Françoise Bronner est chercheur en organisation et espace.

Elle mène des recherches sur l'articulation des modes de travail, des technologies et des espaces dans les processus de transformation organisationnelle. Au sein d'Audacity & Space et de Suneido, elle co-construit avec leurs futurs utilisateurs des environnements dédiés à l'innovation de rupture et favorisant les états de flow, la créativité et la sérénité.

Projets récents : Lab d'innovation Banque de France - Hack'celérateur CNP - Plateforme d'innovation Vente Privée - SNCF 574 - Accélérateurs de la Transformation Digitale - Crédit Agricole - Egis - Orange Cyberdéfense.



Antoine CHATELET
Philosophe, Consultant en transition des organisations, et Chef d'entreprise

Antoine Châtelet est Professeur de philosophie (spécialités esthétique & politique) et Consultant en Transition des organisations, ex-Attaché Culturel à l'Ambassade de France aux USA et Gérant de la société audiovisuelle SOWHATPRODUCTIONS à Paris.

C'est à ces multiples titres qu'il conseille les organisations (entreprises, collectivités, associations, Institutions nationales & internationales, etc.) pour repenser leur identité (interne & externe), leur marque et leur vision afin de répondre aux exigences des mutations plurielles que traversent nos sociétés.

Donner du SENS à un écosystème fondé sur l'agilité entrepreneuriale et l'intelligence collective, penser les ENJEUX d'une nouvelle manière de travailler, réfléchir sur l'avenir de paradigmes innovants à l'heure de l'intelligence artificielle, tel est le credo de l'engagement philosophique d'Antoine Châtelet auprès des acteurs économiques et des dirigeants d'entreprises pour les rendre responsables et solidaires d'un monde en pleine mutation technologique et sociétale.



Patrick DUMOULIN
Président de Great Place to Work France

Patrick Dumoulin est diplômé de la faculté de droit de Reims (1979). Il est titulaire du MBA de Reims Management School (1980) et d'un DEA de marketing de l'Université de Lille (1982).

Il entame sa carrière au sein de PME en 1980 avant de rejoindre L'Oréal en 1984.

Après avoir collaboré au sein de l'Institut des Meilleures Pratiques Professionnelles (IMPP), il a rejoint Great Place to Work® France en 2007 et en a pris la direction générale en juillet 2009.

Great Place to Work® est la référence mondiale dans l'évaluation de la confiance des salariés dans leur entreprise. Fondé il y a 20 ans par Robert Levering, un journaliste américain, Great Place to Work® est aujourd'hui présent dans 49 pays, avec 600 collaborateurs.



Matthieu FOUQUET
Directeur des Ressources Humaines, Secrétaire général de ONEPOINT

Matthieu Fouquet est Partner RH et Secrétaire général de Onepoint (Conseil en transformation digitale).

Diplômé d'ASSAS et de Sciences Po Paris, il débute sa carrière dans l'industrie automobile en tant que Responsable des Ressources Humaines. En 2001, il rejoint Valeo dont il devient Manager du développement des Ressources Humaines puis en 2003, DRH. En 2006, il intègre EMT Technologies où il prend la direction des Ressources Humaines. Depuis 2009, il occupe les fonctions d'Executive Partner Communauté RH et de Secrétaire Général chez Onepoint, où il a mené, aux côtés du PDG David Layani, des réformes innovantes qui font aujourd'hui figure de référence.

Matthieu Fouquet a notamment participé à la réorganisation de Onepoint avec seulement trois niveaux hiérarchiques (associate, leader, partner) et la sortie d'une organisation traditionnelle en silos au profit de collectifs que les collaborateurs choisissent. Le télétravail est intégré dans l'organisation depuis 7 ans grâce à un accord d'entreprise, l'entretien individuel annuel a été abandonné au profit de feedback réguliers géré par les collaborateurs eux-mêmes. Onepoint a également fait de l'égalité salariale entre les hommes et les femmes une réalité avec des salaires strictement égaux à poste et compétences équivalents.



Fabienne GOUX-BAUDIMENT
Politologue Prospective

Diplômée de sciences politiques et Docteur en sociologie, Fabienne Goux-Baudiment est directrice du centre d'étude, de recherche et de conseil en prospective, la SAS proGective. Depuis sa création en août 1994, elle conseille les décideurs, privés et publics, sur des problématiques aussi variées que le développement de l'Afrique, le changement climatique, l'urbanisation, l'éducation, la digitalisation, les processus innovants, les approches collaboratives.

Elle s'intéresse plus particulièrement à l'anticipation (deep thinking), l'innovation de rupture, la 'Grande Transition' et le désilotage décisionnel. Conférencière internationale, elle aborde des thèmes variés toujours en lien avec la construction du futur.

Professeur associé en Prospective et Innovation à l'Institut des Sciences et des Techniques de l'Ingénieur (ISTIA) à Angers, elle a été nommée personnalité qualifiée de la Section Prospective du Conseil Economique, Social et Environnemental Régional d'Ile-de-France en 2014. Membre actif de la communauté internationale de la prospective, elle a présidé la World Futures Studies Federation (2005-2009) et la Société Française de Prospective (2013-2016). Son expertise en matière de prospective et sur un certain nombre de thématiques la conduit à participer à des comités scientifiques et des panels d'experts. Auteur de plus d'une centaine d'articles et de plusieurs ouvrages, elle publie une chronique trimestrielle dans la revue RH&M.