

Think Tank
Futur Numérique

Cahier de prospective

L'efficacité collective
à l'ère numérique

sous la direction de
Carine Dartiguepeyrou



L'efficacité collective à l'ère numérique

**Sous la direction de
Carine Dartiguepeyrou**

© Fondation Télécom, Institut Mines-Télécom, mars 2016
Édition : Uniqueness
ISBN : 978-2-7466-8874-2
EAN : 9782746688742

Sommaire

Préface - Penser la transformation numérique <i>Francis Jutand, Institut Mines-Télécom</i>	5
Introduction - L'efficacité collective : un chemin renouvelé et une urgence <i>Francis Jutand, Institut Mines-Télécom</i>	7
Partie 1 - Présentation du programme	
• Le programme « Transformation numérique de l'entreprise »	13
• Le questionnement prospectif	14
• La programmation des ateliers	15
<i>Carine Dartiguepeyrou</i>	
Partie 2 - Le temps des ateliers	
• Atelier 1/ Comment favoriser la participation citoyenne et les relations multiparties prenantes ? – Efficacité collective et développement durable, <i>Gilles Berhault, Comité 21</i>	21
– <i>Jean-Paul Delevoye, CESE</i>	26
– De l'usage de la concertation et de la décision partagée, <i>Luc Picot, Décider ensemble</i>	28
• Atelier 2/ Sur les chemins de l'intelligence collective <i>Sylvie Gendreau, Les Cahiers de l'imaginaire</i>	31
• Atelier 3/ La collaboration peer-to-peer <i>Benjamin Tincq, OuiShare</i>	45
• Atelier 4/ Le numérique est il toujours source d'efficacité collective ? <i>Guillaume Peter, SFR</i>	55
– Ces entreprises qui cherchent à tuer le mail <i>Thomas Houy, Mines ParisTech</i>	59
– L'entreprise 2.0 et l'intelligence collective <i>Stéphane Renaud, consultant en systèmes d'information</i>	65
• Atelier 5/ Crowdsourcing, marketing ou lobbying ? <i>Lancelot Pecquet, Futur Numérique</i>	69

• Résultats de l'étude	
L'efficacité collective vue par les jeunes de moins de 30 ans dans les grandes entreprises, résultat de l'enquête conjointe IMT/GEM, <i>Carine Dartiguepeyrou, Futur Numérique</i>	79
Partie 3 - Les mises en perspective	
• Innovation collective en entreprise : efficacité, attentes et malentendus. Pourquoi et comment s'appuyer sur des méthodes et pratiques véritablement élaborées ? <i>Pascale Bailly, Orange</i>	91
• Rechercher l'activation de tous les talents <i>Chrystèle Verfaille, BNP Paribas</i>	105
• L'art au service de l'efficacité collaborative et du renouvellement du management, <i>Avelina Martin Calvo, consultante et artiste</i>	111
• L'efficacité collective dans la révolution numérique ? Repenser le rôle de tous les acteurs, <i>Hugues Molet, Mines ParisTech</i>	119
• Le territoire connecté est-il une réponse au mieux vivre ensemble ? <i>Évelyne Heard, SFR</i>	125
• Transition énergétique et sociétale : la voie d'approfondissement démocratique ou vers un collectif d'acteurs pour l'évolution des modes de vie se met en place en Pays de la Loire <i>Samuel Aubin et Bernard Lemoult, École des Mines de Nantes</i>	129
• L'usage du numérique dans les démarches collaboratives dans les territoires <i>Gwendal Briand et Amandine Piron, Collporterre</i>	135
• Les communs, une brèche politique à l'ère numérique <i>Valérie Peugeot, Orange Labs</i>	143
• Un exemple d'efficacité collective numérique : les partis pirates <i>Didier Urschitz, Institut Mines-Télécom</i>	147
• Mobiliser l'intelligence collective au service de l'agilité, de l'innovation et de l'engagement; l'ère du manager paradoxal <i>Olivier Zara, Axiopole</i>	155
• L'efficacité de l'action collective à l'ère de la métamorphose numérique et à l'âge de la multitude <i>Francis Jutand, Institut Mines-Télécom</i>	163
Synthèse prospective	
<i>Carine Dartiguepeyrou, Futur Numérique</i>	175
Sélection bibliographique	181

Préface

Penser la transformation numérique

Le numérique a entamé il y a plus de soixante ans la transformation du monde. Le rythme s'est régulièrement accéléré selon la loi de Moore, impulsé par la technologie qui poussait et qui pousse encore. Mais, depuis l'an 2000, un seuil a été franchi et ce sont maintenant les usages qui tirent l'évolution du monde vers un nouvel ordre économique et social.

La transformation numérique touche tous les secteurs d'activité : le nouveau secteur quaternaire constitué par la communication et les contenus associés; le secteur tertiaire des services, qui voit se transformer sa base de production et s'ouvrir, quasiment à l'infini, le champ des nouveaux services numériques; le secteur secondaire, enfin, car le numérique transforme l'organisation de la production, la commercialisation, les relations clients et le fonctionnement interne des entreprises.

Face à ce mouvement de déstabilisation systémique, placé qui plus est sous le feu de la mondialisation et d'une compétition mondiale, multirégionale intense, nous devons analyser les transformations radicales, voire les bifurcations de notre société, dans un esprit de prospective alliant observation des changements, inscription historique et projection vers un avenir proche et lointain.

C'est le rôle du Think Tank Futur numérique, un think tank de recherche associant les ressources de l'Institut Mines-Télécom, de la Fondation Télécom et de ses partenaires. Il se donne trois axes de travail : penser et éclairer l'évolution de la société et de l'économie numériques, analyser les nouveaux secteurs de business et leurs leviers de croissance, et évaluer l'impact des transformations numériques en termes de management, d'activités et de compétences.

L'Institut Mines-Télécom, en relation avec d'autres partenaires, prend en charge le travail de recherche à long terme sur la prospective de la société

numérique, pour en assurer le recul académique. La Fondation Télécom et ses partenaires fondateurs pilotent le choix des sujets de prospective sur les nouveaux business et sur la transformation numérique du management des activités et des compétences, qui donne lieu à la mise en place de nouveaux groupes de travail.

La dissémination du travail du Think Tank Futur numérique s'effectue selon différents modes, les petits déjeuners Futur numérique, des colloques, les Cahiers de Prospective, celui-ci étant le cinquième, des rapports issus des groupes de travail, ainsi que l'ouvrage collectif, *La Métamorphose numérique* (sous la direction de Francis Jutand, Éditions Alternatives, avril 2013).

D'autres formes de travail et de diffusion seront élaborées au fur et à mesure du développement du Think Tank Futur numérique, notamment vis-à-vis des étudiants.

La transformation numérique marque véritablement la naissance d'une étape nouvelle dans l'évolution de l'humanité pour la production et l'accès aux connaissances, pour la communication et l'organisation sociale, pour l'évolution cognitive et philosophique de l'être humain, pour la prise de conscience du développement de l'homme et de son environnement. On dit qu'il vaut mieux « penser le changement que changer le pansement » ; c'est l'ambition du Think Tank Futur numérique que d'y contribuer d'une façon originale associant chercheurs, ingénieurs, managers, cadres publics et privés dans un esprit d'ouverture internationale.

*Francis Jutand, Directeur général adjoint
de l'Institut Mines Télécom.*

Introduction

L'efficacité collective : un chemin renouvelé et une urgence

Francis Jutand

Aborder la question de l'efficacité à l'ère numérique n'est pas facile. Certes, ce choix a été approuvé par les partenaires de la Fondation Télécom qui soutiennent les activités du Think Tank Futur Numérique de l'Institut Mines Télécom et y participent. Mais cette notion tend aussi à apeurer les entreprises qui craignent de voir leurs visions de l'entreprise et surtout leurs modes de fonctionnement passer au crible de la critique. Le sujet, bien que s'inscrivant dans la lignée des travaux antérieurs du Think Tank sur la transformation numérique de l'entreprise, ouvre plus largement la réflexion prospective aux organisations dans leur variété (entreprises, territoires, société civile, etc.). Comme vous le verrez, ce *Cahier de prospective* s'est intéressé aux organisations, en particulier hybrides, et aux contributeurs de création de richesse, que cela soit les partenaires de l'économie classique, de l'économie collaborative ou même des communs.

L'action collective, une thématique d'actualité

L'action collective est l'essence du développement de la société humaine. Volontaire, « de raison » contrainte ou forcée, elle est dans son déroulement à la source des progrès, mais aussi des limitations et excès de la société. Son efficacité est patente dans toutes ses formes de réalisation, quant à ses objectifs, indépendamment des causes qu'elle sert et des considérations éthiques.

Poser aujourd'hui la question de son efficacité met en avant tout d'abord les buts de l'action collective, gagner un match, des parts de marché, conquérir des territoires, travailler à la création de nouvelles richesses, faire face à des catastrophes naturelles ou à des épidémies, élaborer des règles de mieux vivre

ensemble, ces buts sont multiples. Dans une société en mutation et qui n'a jamais été confrontée à autant de risques et menaces, que d'opportunités et d'espoirs, le choix des buts devient essentiel.

Le premier atelier porte, d'une part, sur le rôle des politiques, des institutions et des citoyens, et, d'autre part, sur les modalités de concertation, discussions, conciliation et évolution des points de vue des différentes parties prenantes, pour être capable de dépasser les points de vue individuels, les intérêts catégoriels et d'aller vers des solutions et des chemins d'actions collectives.

Face aux blocages inévitables quand il y a affrontement, les solutions résident souvent dans la convocation d'intérêts ou de valeurs d'un ordre supérieur et d'initiatives créatives permettant de reconfigurer le paysage et trouver les solutions pratiques d'avancées.

La création et l'intelligence individuelles et collectives doivent être convoquées pour changer les points de vue, élaborer et s'approprier les idées nouvelles autour desquels se construisent les consensus et se mettent en branle les actions. Le cheminement et la création sont au centre du deuxième atelier.

En sus des pratiques existantes dans les entreprises ou les administrations pour des approches structurées de l'action collective, il se développe, en lien avec l'intensification des rapports et réseaux sociaux liés au numérique, de nouvelles approches d'innovation s'appuyant sur les relations de « pair-à-pair » ("*peer-to-peer*"). C'est l'objet du troisième atelier. Les approches de pair-à-pair sont intéressantes intrinsèquement, car elles associent la connaissance des besoins à la puissance du nombre pour trouver des solutions, point de vue développé ultérieurement dans le *crowdsourcing*. Le pair-à-pair est aussi un moyen de pallier les retards à l'adaptation des structures classiques en ouvrant des espaces de créativité et d'innovation. Il est bien sûr convoqué pour le développement des « communs », une autre forme d'action collective d'importance croissante pour la société.

Une suite de rupture et de solutions se succède en vagues rapprochées sans laisser le temps au système de sélectionner et de s'adapter. Au sein des organisations, une avalanche d'information, de communication, de solutions, de modalités d'interaction ouvre des possibilités nouvelles, mais elle peut aussi conduire à saturer les bandes passantes individuelles et collectives, à générer de l'entropie, voire à déstructurer l'organisation sans que de nouvelles formes d'organisation aient le temps de s'élaborer. Le quatrième atelier organisé par un partenaire de la Fondation SFR est de réfléchir aux contributions du numérique à l'efficacité ou à l'inefficacité au sein des entreprises.

Avec le numérique et la naissance du pouvoir de la multitude, c'est un nouvel écosystème qui se construit, développant les interactions entre entreprises, administrations, clients, citoyens, réseaux pair-à-pair, à la source de nouvelles formes d'organisation et sources d'actions collectives. C'est le sujet du cinquième atelier.

L'étude faite auprès des jeunes de moins de trente ans dans les grandes entreprises permet quant à elle d'éclairer les évolutions potentielles liées aux plus jeunes générations. L'analyse montre en outre que les jeunes interviewés ont une conscience forte des enjeux de l'efficacité collective et des conditions requises pour qu'elle se développe au sein des organisations.

Réflexion sur les conditions de l'efficacité collective

Une fois travaillées ces différentes facettes de l'efficacité collective et de la place du numérique, nous pouvons approfondir le sujet sur les conditions nécessaires pour la favoriser. Ceci est l'objet des contributions de la troisième partie de ce *Cahier*.

Il faut tout d'abord identifier et reconnaître les talents, les faire éclore. Il faut ensuite créer un cadre de management qui favorise leurs expressions. Il y a généralement plus de talents dans l'entreprise qu'il n'en faut au sein d'une entreprise. Sur certains sujets, on trouve parfois plus de talents à l'extérieur qu'à l'intérieur. C'est donc au management qu'il revient de conjuguer ces talents et d'organiser leurs contributions à l'innovation et à la performance.

L'entreprise ou toute organisation doit, de gré ou de force, s'ouvrir sur l'extérieur pour intégrer le potentiel de compétences externes. L'économie de la contribution au sens large repose sur le choix des personnes de s'impliquer dans tel ou tel projet. Ce potentiel de création de valeur doit être attiré, capté, reconnu et organisé. Cela vaut pour la création de produits ou de services marchands, mais aussi pour les services collectifs d'administration, de santé, d'éducation, ainsi que dans la création de « communs », entreprises collectives opérant dans un monde non marchand en s'appuyant sur les apports bénévoles des communautés mobilisées autour du « commun ».

Il est donc de plus en plus nécessaire, à tous les niveaux de l'organisation, de donner du sens aux projets pour attirer et mobiliser, mais aussi faire accepter les contraintes de l'action collective.

La place des cultures, des contre-cultures et du braconnage. La diversité et même les contradictions génératrices de difficultés et d'inefficacité immédiates ont pourtant leur rôle dans l'action collective de long terme. Le consensus est une source d'efficacité de court et moyen terme, car il permet de s'assurer que tout le monde aille dans le même sens. Cela ne signifie pas que tout le monde partage les mêmes motivations, mais qu'un accord a été

trouvé pour que tout le monde mobilise ses forces pour avancer dans le même sens. L'expérience montre que les points de vue divergents peuvent être aussi porteurs de solutions pour l'avenir. Ils méritent, pour peu que leurs porteurs ne s'enferment pas dans une intolérance stérile, d'être explicités et entretenus pour l'avenir. Cela peut même être pour une entité, un mode de management s'appuyant de façon agile sur des composantes contradictoires pour avancer de façon plus robuste.

L'efficacité collective ne signifie donc pas uniformité, identité, dans les motivations, les points de vue et les organisations. Dans un monde réactif, évolutif, tendu et rapide, elle participe au contraire et crée les conditions nécessaires à la survie des entreprises.

La société humaine est complexe et ses évolutions résultent d'un assemblage de réflexions, d'initiatives, de conciliation d'intérêts contradictoires. La déperdition d'énergie collective, les avancées et les régressions font partie de son développement historique. Cependant nous abordons une phase dans le développement de l'écosystème terrien, dans les choix de la société technologique et dans la gestion de l'accroissement de population humaine, pour laquelle les marges d'erreur deviennent plus faibles. Et ce d'autant plus que les bifurcations de trajectoires peuvent être rapides avec des conséquences systémiques très fortes.

Il nous faut donc hausser le point de vue au fonctionnement d'ensemble de la société humaine et à ses valeurs. Comprendre l'architecture et les règles de fonctionnement de la société industrielle et de consommation, en appréhender les limites, trouver les voies d'évolution pour pallier aux inconvénients, en conserver les bons ingrédients et formuler les valeurs nouvelles sous-tendant la construction d'une société nouvelle prenant en compte son jeu de contraintes et son potentiel d'opportunités. Tel est le macro-challenge pour élaborer un cadre favorisant les actions individuelles et collectives et l'efficacité de leur assemblage.

Francis Jutand.

Partie 1

Présentation du programme

Le programme « Transformation numérique de l'entreprise »

Carine Dartiguepeyrou

Contexte

La Fondation Télécom regroupe des entreprises de l'univers des télécoms qui contribuent fortement au développement des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les mutations technologiques, économiques, écologiques et socioculturelles obligent les entreprises à s'adapter pour rester dans la course. En tant qu'acteurs responsables socialement, les entreprises ne peuvent rester indifférentes à ces mutations et cherchent aujourd'hui à en mesurer les impacts, voire à les anticiper. L'enjeu est de taille puisqu'il s'agit de redonner de la place « au vivant », au sens, à ce qu'il y a de chaleureux, voire d'affectif dans les relations humaines. Cela passe aussi par de nouveaux modes de management.

Participants

La Fondation Télécom initie le premier cycle de travaux du programme « Transformation numérique » en 2010 avec ses Partenaires fondateurs : Accenture, Alcatel-Lucent, BNP Paribas, France Télécom Orange, SFR. Cela aboutit à la publication du premier *Cahier de prospective*, « Transformation numérique et nouveaux modes de management », en juin 2011. En 2011, la Fondation Télécom est rejointe par Google. Le travail continue en 2011-2012 avec le programme « L'entreprise ouverte, nouveaux contours et modes d'organisation à l'ère numérique ». L'année 2012-2013 est consacrée à l'étude des générations au travail. L'année 2013-2014 aborde la question du leadership et des nouvelles expressions de pouvoir à l'ère numérique. L'année 2014-2015 poursuit le travail au-delà de l'entreprise en s'intéressant à l'efficacité collective au sens large.

Le questionnement prospectif

L'objectif de ces ateliers était de recenser les expérimentations, les projets, les solutions et les pratiques existantes et innovantes dans le domaine du management et de l'organisation du travail de manière à dégager une série de questions clés, des solutions pratiques et des points de vue prospectifs.

La démarche fait appel à la contribution des partenaires. Chaque correspondant des entreprises est chargé d'identifier des initiatives intéressantes et de solliciter des porteurs d'expériences. Nous remercions les membres du Comité d'orientation stratégique de la Fondation Télécom.

L'objectif était également de partager des idées venant de chaque entreprise partenaire, qui soient source d'inspiration pour le groupe. La méthode privilégie trois axes :

- le décloisonnement : les porteurs d'expérimentation viennent d'horizons divers, de fonctions et d'unités d'affaires différentes, parmi lesquelles les RH, les RH 2.0, l'innovation, les relations-écoles, les *business units*, la formation, etc. *In fine*, une communauté de pratique a émergé ;
- l'innovation : les expériences doivent avoir fait l'objet d'une démarche singulière et innovante au sein des entreprises partenaires ;
- la prospective : au-delà du partage de pratique, l'ambition est de dégager des questionnements prospectifs à l'horizon de dix ans.

Les expériences ont été analysées à la lumière des critères suivants :

- innovation ;
- facilité de mise en œuvre ;
- efficacité (en termes d'impact, par exemple) ;
- capacité évolutive (de transformation et de mise à jour) ;
- fort potentiel d'extension ou de pérennisation.

Les ateliers sont organisés en trois temps :

- un temps d'inspiration ouvert par la présentation d'un chercheur ;
- un temps de partage, où chaque partenaire de la Fondation est invité à témoigner d'expériences menées dans son entreprise ;
- un temps de questionnement, où l'on cherche à définir les grandes problématiques qui se poseront à dix ans.

La programmation des ateliers

Intelligence collective, pensée latérale, P2P, organisation en réseau, communauté apprenante, entreprise à objet social étendu, etc., toutes ces notions véhiculent de nouvelles valeurs et de nouveaux comportements. Quel que soit leur registre (management, culture, structure, organisation, etc.), elles témoignent d'une évolution qui se tisse dans l'ensemble de nos sociétés.

- Comment se caractérise cette efficacité collective dans les grandes entreprises, start-ups et PME, mais aussi au-delà, dans les institutions publiques et les associations ? Comment le numérique permet-il d'établir des relations bien au-delà des organisations internes avec des partenaires à l'extérieur ?

- Quelles sont les différentes expressions de l'efficacité collective ? Qu'est-ce qu'agir efficacement et collectivement à l'ère numérique ? Quel rôle joue le numérique ? Est-il toujours source d'efficacité ?

- Certains environnements sont-ils plus permissifs ? Si oui, pourquoi ? Y a-t-il des activités ou des métiers qui permettent une meilleure efficacité collective ?

- En quoi l'efficacité collective a-t-elle évolué ? Quelles sont les attentes des jeunes générations ? Sont-elles différentes de celles de leurs aînés ?

- Comment l'efficacité collective est-elle susceptible d'évoluer dans les dix prochaines années ?

Les ateliers visent directement les partenaires de la Fondation Télécom et cherchent à mêler la recherche à l'univers opérationnel (entreprises, associations, administrations, etc.). Les ateliers d'une demi-journée sont orientés vers la réflexion prospective. Ils ont été ouverts cette année à des personnes actives sur ces sujets, mais pas forcément membres de la Fondation Télécom. Par ailleurs, du fait que le sujet ne concerne pas uniquement le monde des entreprises, le public touché a été plus large et a touché des personnes du secteur public, du conseil en intelligence collective et de l'économie collaborative.

Chaque atelier est piloté, conçu, animé et valorisé par un coordinateur à sa manière. Cela signifie que chaque atelier a fait l'objet de modalités d'animation différentes visant à privilégier l'adéquation entre le sujet et la forme.

Atelier 1 : Jeudi 20 novembre 2014

Comment favoriser la participation citoyenne et les relations multiparties prenantes ?, avec Gilles Berhault

Gilles Berhault est conseiller du directeur scientifique de l'Institut Mines-Télécom. Il est Délégué général d'Acidd et président du Comité21, comité français pour le développement durable, ainsi que du Comité d'orientation du Club France Développement durable. Son dernier ouvrage collectif écrit avec Carine Dartiguepeyrou, *Nouveaux mythes, nouveaux imaginaires pour un monde durable*, vient de paraître aux Editions Les petits matins. Auparavant, il avait écrit *Propriétaire ou artiste ? Manifeste pour une écologie de l'être*, aux éditions de l'Aube, et *Développement durable 2.0. L'Internet peut-il sauver la planète ?*.

Invités : Jean-Paul Delevoye, président du CESE (2010-2015), et Luc Picot, en remplacement du président de Décider ensemble, Bertrand Pancher.

Atelier 2 : Mardi 16 décembre 2014

Intelligence collective et créativité, avec Sylvie Gendreau

Sylvie Gendreau, québécoise, s'est fait remarquer par son best-seller *La Cité des intelligences*. Elle développe actuellement *Les Cahiers de l'imaginaire*, un nouveau média sur l'art et la création, et dirige des laboratoires créatifs expérimentaux. Elle enseigne la créativité et l'innovation aux doctorants de l'École Polytechnique de Montréal après avoir passé plusieurs années en Bretagne.

Atelier 3 : Jeudi 15 janvier 2015

La collaboration peer-to-peer, avec Benjamin Tincq

Benjamin Tincq est cofondateur de OuiShare, communauté internationale rassemblant les citoyens, acteurs publics et entreprises œuvrant pour la transition vers un système économique et social plus juste et plus durable, basé sur le partage, l'ouverture et la collaboration. Il est spécialiste des modèles « *peer-to-peer* » et de l'économie collaborative. Il étudie la façon dont ces nouveaux modèles « horizontalisent » les systèmes de consommation, de production, finance, éducation, travail, politique, et toutes les facettes de nos vies.

Atelier 4 : Mardi 5 mai 2015

Le numérique est-il toujours source d'efficacité collective ?, avec Guillaume Peter

Guillaume Peter (concepteur et animateur de l'atelier), en charge des liens avec la Fondation Télécom pour SFR. Guillaume a trente ans de vie professionnelle à cheval sur le Big Bang, avant et après Internet et la messagerie électronique ainsi qu'une expertise sur le livre électronique (Rapport de EMBA à HEC et roman numérique en 2006, *Le LIS* et *L'Alpiniste*).

Avec les interventions de :

Thomas Houy, professeur de management à Télécom ParisTech, spécialiste des TICs, de l'entrepreneuriat et des MOOCs.

Alexandre des Isnards, auteur à succès de *L'Open Space m'a tuer* et de *Facebook m'a tuer*, fin analyste de nos relations au bureau et de la transformation de nos relations sous l'effet du numérique.

Stéphane Renaud, consultant expert des méthodes du « décider ensemble », mais aussi des systèmes d'information.

Atelier 5 : Mardi 16 juin 2015

Crowdsourcing, marketing ou lobbying ?, avec Lancelot Pecquet

Lancelot Pecquet est fondateur et CEO de Will Strategy, un cabinet de conseil spécialisé dans les nouvelles stratégies, partenaire de l'Institut Mines-Télécom, pour lequel il coordonne le programme « nouveaux *business models* » du think tank Futur Numérique, conjoint avec la Fondation Télécom.

Lancelot est également bénévole pour l'association République citoyenne, dont l'une des activités consiste à coordonner la traduction française de *l'Open Government Guide*, un outil pour la coélaboration du plan d'action que la France présentera en 2015 lors de son adhésion à l'Open Government Partnership (l'OGP est un partenariat multilatéral, initié en 2011, qui comprend aujourd'hui 64 pays membres).

L'étude « Les jeunes de moins de 30 ans dans les grandes entreprises », conduite de septembre 2014 à mars 2015, vient en complément du programme. Cette étude a été proposée et menée par Carine Dartiguepeyrou dans le cadre du Think Tank Futur Numérique conjointement pour l'institut Mines-Télécom, la Fondation Télécom et la chaire Orange Digital Natives de Grenoble École de Management. Huit grandes entreprises y ont participé : Accenture, BNP Paribas Corporate Investment Bank, Cofely Services, Google, Orange Business Solutions, PSA, Schneider Electric, SFR.

Le colloque final est une occasion de mettre en avant les points clés des travaux de recherche et de mettre en perspective le travail. C'est également l'opportunité de remettre le *Cahier de prospective*.

Carine Dartiguepeyrou, *directrice du programme de prospective Transformation numérique de l'entreprise*.

Partie 2

Le temps des ateliers

Atelier 1

Comment favoriser la participation citoyenne et les relations multiparties prenantes ?

Gilles Berhault, Jean-Paul Delevoye, Luc Picot

Efficacité collective et développement durable

Gilles Berhault

Notre société réinvente son collectif, sa relation à l'autre, ses modes de vie et de travail, seule perspective de continuité du progrès humain face aux limites au développement économique générées par les pollutions, l'appauvrissement des ressources, les dérèglements climatiques et, bien sûr, l'emballement démographique.

Nos structures sociales, autoritaires et verticales, s'ouvrent à la participation et à la coopération, essence même d'une démarche de développement durable. Ce qui justifie que toute organisation, sociale ou économique, consacre de plus en plus de temps au travail en commun, en réunion ou en colloque, en présentiel ou à distance, toujours à la recherche de plus d'efficacité.

Notre société s'est développée sur des schémas d'organisation et des processus bâtis sur des concepts de chaînes hiérarchiques, de responsabilités et d'objectifs individuels, sur des systèmes de centralisation d'information et de décision – et sur des modalités de délégation de pouvoir vers le haut et de distribution de tâches et d'objectifs vers le bas.

Ce socle associant modèles féodaux de pouvoir et optimisation a donné d'excellents résultats apparents, car il était adapté aux rythmes de circulation de l'information et d'interactions et aux contraintes de fonctionnement des grandes plateformes industrielles, d'infrastructures matérielles et de réseaux, et des grandes entreprises, des organisations politiques et des administrations. Il était aussi adapté à un monde où les déplacements humains, comme l'accès au savoir et à l'information, étaient chers et compliqués. Cette approche était aussi en correspondance avec la ressource qui a fondé le développement économique du ^{xxi}^e siècle : une énergie peu chère, parce qu'abondante et facilement transformable et transportable, les hydrocarbures.

La question du temps était aussi une donnée fondamentale, ne mélangeant pas le synchrone et l'asynchrone. Une grande partie des jeux de pouvoir se sont ainsi structurés sur la capacité à comprendre et à transmettre l'information (orale, écrite), éventuellement à la transformer. Les communications physiques avaient aussi toute leur importance, autour de la capacité à se déplacer, quand la plupart des gens ne s'éloignaient pas de toute leur vie à plus de quelques dizaines de kilomètres de chez eux¹.

L'efficacité était fondée sur l'autorité et la stabilité dans le temps des structures sociales.

Ce modèle a été totalement remis en cause par une aspiration démocratique généreuse, une volonté de chacun à participer aux choix qui le concerne. « Si tu décides sans moi quelque chose qui me concerne, tu le fais contre moi². » Internet, permettant la mise en réseau, donnant à chacun accès au même niveau d'information, ou presque, nous a fait entrer dans une société de communications et de collaborations.

La simplification des outils et la large diffusion de la téléphonie portable devenue réseau de terminaux d'accès au réseau ont accéléré le processus. La correspondance énergétique de cette transformation ne pouvait rester centralisée entre les mains de quelques pays, et c'est ainsi que l'on peut entrer dans une transition énergétique vers de multiples sources, localisées, renouvelables, et même, selon Jeremy Rifkin, vers un « coût marginal zéro », donc encore plus efficace.

Collectif ?

Il est donc nécessaire de travailler sur les nouveaux cadres de l'organisation des tâches collectives et sur les conditions et valeurs de « l'efficacité

1. Jean Viard, *Éloge de la mobilité, essai sur le capital temps libre et la valeur travail*, Éditions de l'Aube, Mondes en cours, 2006.

2. Gandhi.

collective », dans les champs de l'action publique ou privée, à la recherche de nouveaux modes de travail en commun.

Un cadre passe seize années en réunion³. Si 98 % d'entre eux estiment que ces réunions sont nécessaires, les trois quarts considèrent aussi y perdre leur temps.

Selon la même étude, le coût annuel d'une réunion hebdomadaire de deux heures pour 200 personnes avoisine le million d'euros. Plus de la moitié des salariés interrogés pensent que le manque de visibilité entre deux réunions est une des principales causes de leur improductivité.

Pour réussir la métamorphose de l'efficacité, il faut s'intéresser à toutes les mutations et à l'apparition de nouveaux paradigmes en termes de valeurs, de pouvoirs, de formes, d'objectifs et de rôles dans les organisations. Ces nouveaux paradigmes doivent émerger comme réponse au changement et vont initialiser une nouvelle étape de sédimentation avec les principes précédents. Ainsi se pose la question de l'efficacité collective concernant des individus de plus en plus évolués et de plus en plus interdépendants, dans une dynamique de changement des valeurs, de changement des objectifs, de changement des rôles, de changement des modes de pouvoir : individuel et collectif, délégation, contre-pouvoir, par objectifs⁴, etc.

Il est par ailleurs nécessaire pour cela de prendre en compte des notions telles que la saturation de l'information et l'importance croissante des espaces de fonctionnement « *machine to machine* » avec l'apparition d'agents d'interfaces intelligents qui vont être des composantes centrales de l'efficacité collective.

C'est aussi la question d'une nouvelle restructuration totale des lieux physiques et numériques du travail collectif, avec un temps de plus en plus important passé à distance – parfois en téléprésence.

Si les lieux de rencontre présentiels – forums, colloques et autres événements – ont un vrai rôle de structuration du collectif et d'ouverture sur l'extérieur, voire de développement personnel, ils permettent aussi de capitaliser la richesse extérieure de la structure⁵. Un réseau d'aujourd'hui entretient une conversation et obéit aux mêmes règles qu'un atelier créatif permanent.

C'est à présent l'utilité et l'efficacité qui légitiment une action ou une organisation, et surtout l'abondance de la contribution individuelle. Toute

3. « Sur 40 ans de carrières », Étude 2014 du Cabinet Perfony.

4. Voir les travaux du Think Tank Futur Numérique de l'Institut Mines-Télécom.

5. Henri Verdier et Nicolas Colin, *L'âge de la multitude : Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin, 2012.

démarche doit être comprise par ceux qui s’y impliquent et être contributive. La priorité est à l’enrichissement individuel et collectif. Il ne suffit donc plus d’avoir le ressenti de l’utilité sociale, mais aussi le ressenti d’un progrès personnel et collectif. Et c’est bien la réelle opposition culturelle qui différencie les militants environnementaux traditionnels des acteurs économiques ou territoriaux qui ne considèrent plus que la préservation est un objectif, mais plutôt un moyen au service du progrès humain.

Quelle est la place de l’individu dans un contexte d’individuation vers la préservation de biens communs ?

Dans un groupe, petit ou grand, la question est généralement le niveau d’implication.

Il faut aussi envisager une autre question, qui découle de la première, la gratification psychologique que chacun retire du niveau d’équilibre (ou de déséquilibre) atteint. Le sujet est d’autant plus complexe qu’il fait entrer dans son questionnement des éléments liés à la personnalité de chaque individu composant le groupe, de ses motivations à un moment ou à une période donnée de sa vie ainsi qu’à la forme de communication mise en œuvre dans le groupe.

Toute démarche engageante est fondée sur la confiance. Pour cela, la priorité doit être donnée à l’information. C’est aussi pour cela que mettre l’écoconception au cœur de l’organisation est stratégique. C’est enfin une dimension importante d’implication de chacun et une prise de responsabilité partagée. Rendre utile une action nécessite qu’elle soit responsable et généreuse.

Cette approche de la confiance est celle qui sous-tend tout travail collectif, de la Conférence mondiale pour le climat, qui recherche des accords unanimes, à la réunion de quartier et à la relation d’une entreprise avec ses parties prenantes.

La place de l’image

Nous sommes dans une société de l’image en mouvement sur des écrans, dont nous ne sommes plus seulement spectateurs, mais acteurs, réalisateurs et producteurs. Nos relations en sont transformées. D’abord, parce que la notion d’espace est totalement transformée. Il est même surprenant de mesurer comment, en quelques années, la téléphonie avec image dont avait rêvé Jules Verne s’est imposée partout grâce à Skype ou à d’autres procédés plus élaborés. La première conséquence en est une banalisation de l’intervention à distance et une moindre exigence de qualité. Alors qu’il y a dix ans, une image un peu floue étant inacceptable, l’organisateur de la réunion

devait investir des sommes importantes dans des connexions satellites, on peut désormais utiliser un outil simple, gratuit dans un cours, une réunion, un groupe de travail.

La difficulté est dans la présentation des outils et méthodes. Ce n'est donc pas tant un frein technique qu'un frein culturel et générationnel. Il est très difficile de mélanger le réel et le virtuel.

L'image a pris aussi une place importante en tant que capacité à porter des messages. Chacun connaît des codes, a une culture très large...

L'intérêt de l'image est enfin qu'elle permet de faire entrer le sujet dans le lieu où va s'exercer l'efficacité collective. Elle permet de garder le cap et parfois, le sens et les valeurs.

C'est par le ressenti et l'empathie que l'on peut comprendre un groupe et le faire évoluer. « C'est bien tout notre rapport à l'espace et au temps qui change, notre modèle de civilisation. Et notre empathie qui s'élargit⁶. »

En conclusion

Aujourd'hui, nous sommes dans une société de l'émiettement et de l'incertain, mais surtout de l'individuation, accélérée par le développement d'Internet et des réseaux sociaux. La société se réinvente. Il n'y a qu'à observer les préadolescents qui, au lieu de se mettre autour d'une table, se connectent sur le même serveur de Minecraft, tout en discutant sur Skype. La relation n'est finalement pas si différente, mais à distance.

Globalement, notre société a besoin de reliance. Et plus le temps passé devant les ordinateurs augmentera, plus le besoin de relations multisensorielles se fera sentir.

La question est donc aujourd'hui double : quel collectif et quelle relation à son environnement ? C'est donc bien la question du sens et des valeurs, dont le numérique peut être un grand amplificateur.

Gilles Berhault est Président du Comité 21 et du Club France Développement durable, organisateur de Solutions COP21 (et porte-parole).

Il est conseiller en développement durable, Institut Mines-Télécom. Délégué d'ACIDD, Université d'été de la communication pour le développement durable, Festival des tutos du développement durable BeGreen, TIC21, Prix de la Croissance verte numérique.

Il est conférencier, chroniqueur, expert en communication et développement durable.

Ancien comédien et directeur de festival, Gilles opère depuis 25 ans dans la prospective, les nouvelles technologies, l'interactivité et la communication, toujours au croisement du développement durable, de l'innovation et de la gouvernance.

6. Jeremy Rifkin, *Une nouvelle conscience pour un monde en crise : vers une civilisation de l'empathie*, traduction française, Actes Sud, 2012.

Éléments de verbatim de l'audition de Jean-Paul Delevoye par le Think tank de l'Institut Mines-Télécom

« Les pouvoirs ont toujours sous-estimé l'impact des technologies sur la géopolitique et sur les transformations profondes.

Quand on est président du CESE ou ministre, on n'est pas supérieur, on est plus responsable. Il va y avoir, au-delà de l'évolution numérique, une nécessaire révolution de la relation au pouvoir. Les Français sont un des peuples assez rares à préférer la jouissance du pouvoir à l'exercice du pouvoir. Quand on est directeur, on se croit supérieur à ses sous-directeurs et on fait sentir le poids de cette infériorité.

Mais, si l'on accepte le principe de la métamorphose, on comprend que le futur n'est pas la projection du présent, il est la contestation du présent. L'innovation est une désobéissance qui réussit. Quand on permet à un groupe d'être intelligent, il le devient. La formidable accélération de la numérisation et les modifications énergétiques vont complètement bouleverser la géopolitique, la totalité de l'économie, la notion même d'État nation et de Territoires.

Il n'y aura plus de contrôle, il y aura une régulation. Cela nécessite un nouvel ordre juridique mondial, une nouvelle force mondiale. Le numérique est en train de créer des consciences au niveau mondial, continental et local.

Nous avons développé un système de mésestime de soi et d'identité faible chez les citoyens : je n'existe pas, je conteste. La démocratie peut être complètement balayée par des courants émotionnels portés par le numérique, ou au contraire créer des énergies citoyennes qui compenseront la faiblesse des partis politiques. Soit l'élu cherchera à préserver de façon factice un pouvoir qui lui échappera de plus en plus, soit il va prendre conscience que dans cette société, tout est possible.

Qu'est-ce qui fait société? Dans notre société technologique, nous nous parlons de plus en plus et nous nous écoutons de moins en moins... S'il n'y a pas d'écoute, il n'y a pas de lien social.

Tout le système scolaire français est fondé sur le travail personnel, basé lui-même sur les résultats. Toute la réussite professionnelle de demain, c'est un travail collectif basé sur des objectifs.

Aujourd'hui, nous sommes dans un moment où il faut faire comprendre au système qu'à force de résister pour conserver ses privilèges, il y aura une éruption volcanique (énergie citoyenne incontrôlable). Le système veut garder un pouvoir central alors que le numérique décentralisateur va aider à libérer la créativité française. »

Jean-Paul Delevoye a été président du Conseil économique, social et environnemental de novembre 2010 à novembre 2015. Il a été chef d'entreprise, maire de Bapaume, ministre de la Fonction publique, président de l'Association des maires de France et Médiateur de la République.

De l'usage de la concertation et de la décision partagée¹

Luc Picot

La participation citoyenne ne peut advenir que si l'on suit une méthode adaptée, une démarche inclusive et basée sur le dialogue avec les parties prenantes. Cela soulève plusieurs questions, dont deux principales : comment trouver et impliquer les publics ? Comment lever les divergences d'intérêt ?

Le sujet de la participation citoyenne et des relations multiparties prenantes est tridimensionnel. Il y a la dimension de participation citoyenne, celle des relations multiparties prenantes, tout cela dans une démarche prospective propre au Think Tank Futur Numérique.

À quoi sert la participation citoyenne ?

La participation citoyenne sert à :

- améliorer les politiques publiques, en donnant une meilleure définition des besoins et diagnostic partagé ;
- recréer du lien social, en faisant converger les initiatives citoyennes. Cette dynamique est liée à l'*empowerment*. Cela n'est pas sans poser des questions dans la pratique, car la participation citoyenne ne se commande pas ! Par ailleurs, les collectivités territoriales qui investissent dans le débat public attendent de manière consciente ou inconsciente un retour sur investissement.
- revisiter la démocratie représentative, en n'oubliant pas les exclus et les impensés de la représentation démocratique. À ce titre, Dominique Bourg propose d'« helvétiser » la France, car il faut parvenir à créer un circuit de communication permanent entre le pouvoir et les citoyens.

1. Retranscription de l'atelier par Carine Dartiguepeyrou.

D'où vient la participation citoyenne ?

La participation citoyenne vient de trois grands mouvements. Le premier est lié au mouvement de démocratie participative qui existe dès lors que les collectivités locales sont engagées dans une démarche collaborative avec les citoyens. La politique de la ville en est un exemple.

Le deuxième est celui de la culture de l'État en France qui est certes centralisée et administrative, mais reconnaît depuis 1995 la nécessité de questionner les parties prenantes dans le cadre de la grande maîtrise d'ouvrages (aéroport, barrages, routes, pont, etc.). Depuis cette date, le CNDP a connu un renforcement de ses missions.

Enfin, le troisième est le dialogue avec les parties prenantes au niveau local, qui donnera naissance aux conseils de développement local. La culture dans ces instances y est très territoriale et *bottom up*.

Sur quoi la participation citoyenne peut-elle porter aujourd'hui ?

La participation citoyenne doit porter sur plusieurs sujets, à commencer par le mode de gouvernance de nos institutions. Cela a été une des thématiques du Grenelle de l'Environnement, mais aujourd'hui, le seul véritable outil du multiparties prenantes est le Conseil économique social et environnemental.

- **Le numérique lié à l'ouverture des données publiques.**

C'est dans ce sens qu'a été créé l'Observatoire de l'*open data* et qu'il sera transformé en Observatoire de la gouvernance ouverte.

Le numérique permet de cartographier les données, les interactions des parties multiparties prenantes (*via* les *tweets*, par exemple). Bien sûr, cela pose la question de la transparence. Le numérique favorise-t-il la transparence dans les données, entre les acteurs ? Qui représente quoi, qui sont les acteurs réellement ?

- **La gouvernance ouverte**, celle promulguée par l'*open data*, l'ouverture des données, la diffusion des données.

Ce que peut apporter l'*open data*, c'est un bouleversement de la gouvernance. Il ne se passe pas grand-chose dans ce domaine. La fusion entre acteurs et données n'est pas facile à construire.

On peut dire que l'hybridation entre culture citoyenne et culture des données n'est pas encore réalisée. Pour les faire converger, il faut se souvenir d'un certain nombre de règles :

- la différence terminologique entre débat public, concertation, médiation, négociation. Ces concepts n'ont rien à voir les uns avec les autres. Les mélanger l'un avec l'autre aboutit à des impasses et ne garantit pas de la qualité du processus;

– l'implication des parties prenantes. Elles ont besoin de temps pour mûrir et comprendre les process.

On voit bien qu'il ne faut pas confondre intérêt général et intérêt collectif. En France, on défend traditionnellement la notion d'intérêt général. Il est temps de faire émerger l'intérêt collectif, commun et qui s'impose à toutes les parties prenantes. C'est ce vers quoi s'engage Décider ensemble.

Luc Picot, docteur en droit, est depuis trois ans directeur du Think Tank Décider ensemble. L'association fait travailler les élus, de droite et de gauche, qui sont concernés par les enjeux de développement durable.

Créé en 2005 à la demande du ministre de l'Écologie et du Développement durable, Serge Lepeltier, Décider ensemble a pour vocation de réunir les acteurs de la société française afin de créer et diffuser une culture de la décision partagée.

www.deciderensemble.com.

Atelier 2

Sur les chemins de l'intelligence collective

Sylvie Gendreau

Bien que l'expression « intelligence collective » soit désormais entrée dans le vocabulaire et qu'il aille de soi que nous avons besoin des autres pour réussir, il semble encore difficile d'en faire émerger tout le potentiel. L'ère numérique apporte des outils formidables pour collaborer, mais nous manquons encore d'agilité entre nous et avec les machines dont nous ne pouvons plus nous passer. Il nous faut donc trouver rapidement, dans ce monde de contribution, les chemins de la cocréation et de l'efficacité collective...

Pour réfléchir à la manière de réinventer nos façons d'apprendre, de collaborer et de travailler, j'ai demandé à notre petit groupe leur interprétation personnelle de ces deux mots juxtaposés : intelligence + collective ?

Voici leurs réponses :

« Chacun saisit et comprend, apprend, ressent des choses différentes. L'un en fait bénéficier l'autre et les autres, qui enrichissent chacun, à leur tour et selon leur domaine de prédilection naturelle. Chacun participe à l'élaboration d'un récit, d'un tableau, précise telle partie du contenu. Tous ensemble composent à partir des apports de chacun, rebondissant sur les chemins ouverts par les autres. – *Pascale Bailly*

« Processus de carambolage : affirmations de plusieurs personnes aboutissant à une nouvelle affirmation qui est un collage d'affirmations initiales et de négation de certaines. » – *Michel Bailly*

« Une frontière à explorer, une joie éphémère, un triomphe de la logique floue. » – *Francine Bavay*

« 1 + 1 + 1 + 1... = oo » – *Jean-Paul Belud, Christelle Chabredier*

« Revisiter les champs de l'activité humaine et trouver des solutions nouvelles aux blocages d'hier dans tous les domaines! » – *Chantal Bonnet*

« Capacité d'agir en commun pour créer, inventer, construire, renouveler nos pratiques, penser autrement. » – *Cécile Calé*

« Modalités d'écoute et d'échanges par lesquels un groupe met en commun ses idées et méthodes pour optimiser une situation, proposer une approche, un produit, un service, etc. » – *Valérie Decroix*

« Qualité relationnelle entre les personnes, permettant d'accroître l'agilité, la performance, l'innovation et de favoriser la réalisation individuelle. » – *Corinne Ejeil*

« Capacité de développer des idées innovantes à partir des échanges. » – *Adrien Fulda*

« Accepter qu'"ensemble" soit autre que "tous pareils" avec coresponsabilité et coconstruction. » – *Avelina Martin-Calvo*

« Perfection Game : quand je juge une idée, je ne partage que les points positifs que j'y trouve et je ne commente que mes idées pour améliorer cette idée. » – *Hervé Naudin*

« Combiner les regards, les expériences et les cadres de références pour sortir du cadre et inventer de nouveaux paradigmes. » – *Nathalie Poirier*

« La plupart du temps, lorsque nous posons cette question, les définitions de l'intelligence collective sont enthousiasmantes. Pourquoi alors est-ce si difficile de la mettre en pratique pour notre espèce? Même pour l'acte de création, souvent associé dans le passé à un acte solitaire, il est intéressant de se demander si nous avons besoin des autres pour créer. Oui, oui. Besoin des autres pour ancrer une créativité sur des pratiques, des connaissances que je n'ai pas. Architecte, il m'était impensable de remplir un cahier des charges sans qu'il soit fait à partir des vrais besoins, des envies des autres de vivre le lieu, etc. Pour que ma créativité soit "libre", j'avais besoin d'être mêlée aux futurs vivants des lieux. De même, mêlée aux "techniciens et ingénieurs", je proposais des solutions qu'ils n'avaient pas abordées, mais que je n'aurais pas pu suggérer sans m'appuyer sur la cocréation. – *Pascale Bailly*

« Oui, à cause de la sérendipité apportée par les autres. Exemple : j'ai toujours (enfin, épisodiquement) été intéressé par la théorie de l'information. Un jour, je parlais avec mon fils étudiant de la relativité, plus précisément du fait que rien ne peut se déplacer plus vite que la lumière, selon Einstein; tout à coup, il me dit : "En tous cas, si un jour on trouve quelque chose de plus rapide

que la lumière, je parie que ce sera l'information." Je n'avais jamais pensé à la théorie de l'information. Depuis, j'ai gardé dans ma tête une petite case blanche qui pose, sans y répondre, la question : trouver un exemple d'information qui se transporte plus vite que... » – *Michel Bailly*

Jean-Paul répond à Michel : « La lumière est un absolu de vitesse dans le contexte de règles et de relations de notre univers. Mais si une seule règle, un seul paramètre change dans un cas particulier, il crée un nouveau contexte. Pour aller plus vite que la lumière, il faut trouver les conditions d'apparition et de disparition de ce paramètre, de cette règle modifiée ou supplémentaire. De même si on veut transmettre de l'information au-delà des limites. » – *Jean-Paul Belud*

« Raconter à quelqu'un l'idée qu'on a eue c'est, certes, la mettre au risque du réel, mais c'est surtout la faire exister en la formalisant, donc en l'incorporant par la formulation vocale à notre écosystème idéal. » – *Francine Bavay*

« Les autres m'aident à voir les différentes facettes d'un problème, à rebondir sur des idées dans de nouvelles directions, à évaluer plus justement des solutions. » – *Jean-Paul Belud*

« Oui, pour la création d'entreprises en approche solutions, ou bien besoin de bruit de discussion. » – *Chantal Bonnet*

« Pour le rebond, le ping-pong qui ouvre d'autres chemins. Pour changer d'angle et d'approche. Pour se libérer, ouvrir son esprit, lever l'autocensure. » – *Valérie Decroix*

J'aime beaucoup les brainstormings à plusieurs, car cela fait germer les idées... » – *Corinne Ejeil*

« Oui. Toutes les formes d'interactions stimulent la créativité. » – *Adrien Fulda*

« Le collectif est très important pour moi. Cela me permet de faire des liens et des rebonds. » – *Avelina Martin-Calvo*

Ce premier partage jetait des bases pour entreprendre une conversation autour de trois premières questions : quelles innovations souhaitables au XXI^e siècle ? Quels changements dans nos relations aux autres et aux choses ? Et finalement, quels valeurs, attitudes, comportements, savoirs et outils numériques ? Vaste programme pour une matinée, mais une belle occasion d'amorcer une réflexion collective entre des personnes créatives dont la plupart ne se connaissaient pas entre elles. Le lieu de rendez-vous : le Musée d'art moderne de la ville de Paris. Le thème proposé : FLUX.

ACTE 1 – Dehors

Nous sommes à peine arrivés, sous une petite pluie d'hiver; le musée est encore fermé. Le premier exercice se passe à l'extérieur. Chacun part en mission, en tandem, pour identifier un problème dans un proche périmètre dont la solution serait une amélioration pour la société et son évolution. Parmi les problèmes présentés par les équipes, vous pourrez constater que la plupart nous sont déjà familiers.

Premier problème : la misère humaine, les SDF

Nous sommes dans le seizième arrondissement entre la tour Eiffel et les Champs-Élysées en bordure de seine, sur l'avenue du Président-Wilson entre le Palais de Tokyo et le Musée d'art moderne de la ville de Paris. Difficile d'avoir une adresse plus représentative de la culture française. Les touristes du monde entier y affluent pour voir de près ces symboles de la Ville lumière qui font rêver des générations depuis la construction innovante d'Eiffel.

*Artisans + Artistes + Ingénieurs = Créations/Innovations + Spectateurs + Citoyens
= Premiers FLUX du jour après le métro et la rue*

Entre le passé et le présent, le mouvement est ininterrompu. Même à notre insu, nous sommes éléments du FLUX, ce qui rend ce lieu d'observation idéal pour notre séminaire.

Ce qui a frappé la majorité des équipes, c'est la présence des sans-abri, sous la pluie, sans ressources. Michelle Stien et Corinne Ejeil ont décidé d'aller leur parler. À leur grande surprise, les sans-abri ne parlaient pas français. Elles se sont retournées vers les balayeurs de la ville de Paris pour leur demander leur opinion. Double surprise : les balayeurs non plus ne parlaient pas français ! Elles se sont alors demandé en quoi le projet de la France « Terre d'accueil » est entravé par le manque de lien social. Les Français adhèrent-ils en conscience au projet ? Quels moyens la France peut-elle orchestrer pour stimuler la responsabilité et la collaboration chez ses citoyens ? La langue est la première rupture. Une personne qui entre dans un pays ne devrait-elle pas être assistée pour apprendre à communiquer ? Si elle peut travailler, elle peut certainement apprendre quelques mots de français.

Nathalie Poirier, pour sa part, a décidé d'en parler au personnel du MAM en leur demandant s'ils étaient au courant de la tente installée devant le bas-relief : « Oui, cela nous préoccupe, il faut que vous vous adressiez à un responsable, il vous dira ce que l'on fait pour ça. » Réaction d'une deuxième personne : « Oui, on s'en occupe, on se plaint à la mairie, mais ils reviennent toujours et on ne sait pas quoi faire, ce sont des êtres humains quand même ! »

Ce micro-exemple n'est rien en comparaison de ce que nous pourrions

trouver ailleurs. Quand j'habitais Paris, j'étais consternée par tous ces SDF sans ressources se trouvant des endroits de fortune devant les magasins ou autres lieux couverts pour se protéger du froid et de la pluie pour réussir à dormir la nuit. Une amie, Isabelle Mialon, vice-présidente de la délégation du Secours catholique des Hauts-de-Seine, en complément de son action de solidarité lorsqu'elle va à la rencontre des personnes à la rue, a écrit un ouvrage à leur sujet : *Ne m'abandonnez pas. Un cri dans la rue*. Isabelle a une formation d'ingénieur. Après une carrière en entreprise, elle s'est mise au service des personnes de la rue par le biais d'associations. « Les personnes qui vivent dans la rue nous font souvent peur, nous dérangent, elles nous renvoient à une réalité qu'il est bien dur de reconnaître. » Son témoignage nous entraîne dans les rues de Paris, pour y rencontrer Betty, Marcel, David, Marthe, Rachid, Étienne... venus échouer là, après bien des blessures¹.

Au-delà des réponses tentées par les administrations, les associations, ce problème est un problème collectif, un problème de société et de citoyens. C'est d'ailleurs un des sujets qui intéressent les convivialistes dont je fais partie. Le capitalisme « pur et dur » n'a pas réussi à résoudre des problèmes fondamentaux, il nous faut chercher de nouveaux chemins.

Pour notre réflexion prospective, il est intéressant de constater que ce problème a été soulevé naturellement et spontanément par la majorité des participants. Voilà donc un sujet où l'efficacité collective pourrait faire ses preuves.

À titre d'exemple, Berlin est déjà une ville pleine de créativité et d'initiatives heureuses. Le partage alimentaire, entre autres, a beaucoup de succès. Des réfrigérateurs installés dans les rues permettent à tous ceux qui ont des restes « mangeables » (condition à respecter : ce que l'on consommerait soi-même) d'offrir de la nourriture gratuite et de contribuer à réduire le gaspillage. « Le gaspillage alimentaire représente 1,3 milliard de tonnes par an, soit un tiers de la production globale de denrées alimentaires dédiées à la consommation. Le gaspillage alimentaire concerne les pays riches comme pauvres et représente une valeur gaspillée de 990 milliards de dollars². »

Selon Delphine de ConsoGlobe, les 1 700 bénévoles de l'Association Food Sharing parcourent magasins et restaurants pour récupérer les denrées qui ne seront pas consommées. Il semblerait que les professionnels de la restauration participent activement à l'opération « frigo ouvert ».

La première expérimentation de ce genre avait été les « Give Box », les

1. Isabelle Mialon, *Ne m'abandonnez pas. Un cri dans la rue*, Éditions du signe, 2011.
 2. Delphine, ConsoGlobe, « Consommer mieux. Vivre mieux, *Food Sharing* et frigos ouverts contre la faim et le gaspillage », www.consoglobe.com/food-sharing-frigos-ouverts-cg.

magasins gratuits qui connaissent aussi beaucoup de succès, et pas seulement à Berlin. En France aussi, il y a de nouvelles manières d'imaginer le commerce dans de petites communes. Des agriculteurs imaginent des façons de faire du commerce équitable et généreux.

Laisser des personnes à la rue n'est tout simplement pas acceptable pour une société qui se dit évoluée et démocratique. Nous savons faire preuve de tellement d'intelligence dans divers domaines, il sera donc intéressant de voir comment nous pourrions résoudre collectivement ces problèmes afin de permettre à tous d'être utiles et de trouver leur place dans la société. L'apprentissage de l'empathie et de l'intelligence collective devraient nous y aider – en tout cas, c'est ce que pensent les membres de notre groupe.

Deuxième problème : la propreté dans la ville

Détritus, chewing-gums, mégots de cigarettes... comment un geste aussi simple que celui de déposer un déchet dans une poubelle peut-il devenir naturel pour tous ? Ce fut le deuxième problème identifié à proximité du musée. Dans la cour, il y avait, entre autres, énormément de détritus et un nombre incalculable de chewing-gums sur le trottoir, matière collante s'il en est, difficile à nettoyer.

Jean-Paul Belud a été étonné de constater qu'il n'y avait pas de poubelles accessibles dans la cour du MAM. Des balayeurs nettoient tous les matins ! Stéphane Renaud a alors demandé aux jeunes accompagnés par leur professeur pour une sortie au musée ce qu'ils pensaient du problème. D'emblée, ils ont répondu qu'il fallait arrêter de jeter les déchets sur le trottoir et dans la rue et qu'il fallait réfléchir à comment les recycler... en créant une œuvre d'art, par exemple !

Christelle Chabredier, pour sa part, s'est fait des amies. Toutes étaient d'accord qu'il faudrait trouver une solution pour éviter que des chewing-gums se retrouvent sur les trottoirs. Jean-Paul Belud a aussi remarqué que les marches d'escalier étaient très glissantes. Il a demandé à des personnes qui faisaient la queue si cela les dérangeait. Elles ont répondu que, tant que c'était nettoyé à l'endroit où elles se trouvaient, que d'autres puissent tomber à côté ne les concernait pas. Elles ne se sentaient pas responsables. Apprendre à mieux vivre ensemble n'est donc pas gagné.

Pourtant, les bonnes volontés ne manquent pas. De multiples initiatives ont été lancées pour nettoyer des rues, des plages, des parcs... avec l'aide de citoyens. Cela reste étonnant que l'on puisse encore, à notre époque, continuer à prendre le trottoir ou la rue pour une poubelle sans aucune considération pour ceux qui doivent ensuite tout ramasser et nettoyer la ville. Dans une culture d'empathie, on devrait pouvoir trouver les clés qui dénoueront de tels problèmes. Encore une fois, l'exemple est criant. L'efficacité collective peut

agir sur de petites choses dont les gains toucheraient tant la qualité de vie des citoyens et la salubrité que l'économie.

À Londres, pendant les Jeux olympiques de 2012, on a installé des poubelles intelligentes qui ont fait scandale, car elles relèvent des données sur les passants, téléphones intelligents obligent. Des agences de marketing avaient accès à ces données. Il semblerait que cela soit désormais impossible, la ville ayant fait le nécessaire. Il n'empêche que nous sommes de plus en plus fichés, ce qui ne serait pas si terrible si, derrière, il n'y avait pas le marketing et la manipulation de masse.

Plusieurs applications ont été développées pour que les citoyens puissent participer à la propreté en indiquant les endroits où des poubelles débordent ou s'il y a des déchets au sol... Cela permet aux villes de cibler leurs actions de nettoyage. Grâce à des capteurs, les villes peuvent savoir quelles poubelles ont besoin d'être vidées et les parcours peuvent être optimisés pour des gains d'énergie. Des entreprises offrent désormais ce genre de services. Il est aussi évident qu'éventuellement, le travail des éboueurs sera transformé, voire éliminé. Cela devrait être une responsabilité sociale de préparer dès maintenant ces personnes afin qu'elles puissent s'adapter et continuer à avoir une place dans la société.

Cela mène à une autre question. Qu'est-ce qu'une ville intelligente? Si le citoyen ne se prend pas en charge, on le prendra en charge. La démocratie n'est possible qu'avec l'autonomie et la responsabilité des citoyens. Et cela ne peut advenir qu'avec l'éducation et l'intégration!

Troisième problème : l'accès pour handicapés

Parmi notre groupe, il y avait une handicapée battante et volontaire, bien déterminée à participer pleinement à cet atelier en marchant. Avec Michel, qui l'accompagnait, ils n'ont pas eu à chercher longtemps pour trouver un problème : pas de places de parking réservées à proximité, pas d'aire prévue pour qu'une voiture puisse s'arrêter devant le musée pour permettre de descendre lentement et d'accompagner une personne handicapée à l'intérieur, pas même de rampes pour l'escalier qui, de surcroît, était glissant ce jour-là à cause de la pluie. Et, comme si cela n'était pas suffisant, un ascenseur, en panne ce jour-là, alors qu'il s'agit d'un musée où l'architecture intérieure à multiples paliers comprend de très nombreux escaliers. Ce genre de situation serait inacceptable dans un lieu public au Canada par exemple. Les lois ne le permettent pas. Mais, au-delà des lois, ne devrait-il pas aller de soi de se mettre dans la peau de celui qui doit se déplacer en fauteuil ou avec une canne? Tout comme les deux exemples précédents, ce problème démontre, à la source, une lacune d'empathie.

Quatrième problème : le bruit dans la ville

Pour Hervé Naudin et Sylvie Dumas, avant d'être visuelle, l'agression est sonore, preuve à l'appui avec leur petit film ! Le bruit attaque l'espace public, le réduit. C'est une agression quotidienne, une sorte de cancer dans la ville. Le bruit est omniprésent et multiple : voitures, travaux, pompiers... Ce problème fait l'unanimité auprès de toutes les personnes consultées.

Par exemple, les voitures représentent une source de pollution sonore importante. Si chaque fois qu'un manufacturier fabrique un moteur ou une machine quelconque, il s'imposait la contrainte qu'il soit silencieux, le monde serait transformé. À l'ère de la voiture électrique, des vélos, des rues piétonnes et des moyens de transport partagés, on peut espérer que l'on réussira à réduire le bruit dans les villes.

Si l'on se plaçait à la place de l'usager, les produits et les services seraient bien différents. Si tout était conçu dans cet esprit, en se mettant à la place de l'usager, il est évident que les villes seraient plus silencieuses. Plus un citoyen est agressé par le bruit, plus la nervosité que cela suscite peut le rendre agressif envers les autres. Il est déjà possible d'agir en tant que citoyen.

Depuis 2008, l'application Noise Tube, développée BrusSense Group au Sony Computer Science Lab, permet de mesurer le niveau de bruit auquel nous sommes exposés. Chaque citoyen peut contribuer à la cartographie du bruit dans sa ville. Il suffit de télécharger l'application. Les données recueillies aideront les services d'urbanisme des villes à mieux se rendre compte du niveau de pollution sonore dans leur ville. Des centaines de villes participent à cette initiative, dont la ville de Paris depuis 2010. Chaque citoyen participant peut ensuite suivre sur Google Map le niveau de bruit auquel il est exposé³.

Les données aident aussi les chercheurs à quantifier les bruits et à imaginer des solutions créatives⁴.

Il est évident que la création collective aidera à résoudre ce genre de problèmes. Plus on mesurera le bruit, plus on en cherchera les sources, plus nous serons capables de repenser les flux de la ville, de changer nos outils et nos habitudes. Déjà, avec les technologies disponibles, une machine bruyante ne devrait plus être mise sur le marché. Réduire les problèmes à la source devrait guider nos réflexions et nos futures actions.

Sur un autre registre, le bruit peut aussi être poésie et atmosphère. Les 4 et 5 décembre 2014 à la Cité du Cinéma, ce fut un sujet de réflexion. « Certains bruits sont liés, depuis des temps très anciens, à l'activité humaine. Ils sont les signes du travail de l'homme, de sa vie quotidienne, de ses rites et de

3. noisetube.net/#&panel1-1

4. www.scientificamerican.com/citizen-science/noisetube-citizen-science

ses loisirs. On peut considérer le bruit comme ce qui, simplement, provoque une sensation auditive particulière, mais il comprend aussi une dimension esthétique dont la musique peut même faire partie. Le bruit a une histoire, des représentations, il est pris dans le grand mouvement de l'écologie et fait l'objet de nombreuses pratiques artistiques destinées à en interroger la signification et la place dans nos sociétés. Par le désordre, la perturbation, mais aussi par certaines formes de résistance, les artistes contemporains nous rappellent que, avant d'être organisé et impliqué dans nos structures sociales, tout phénomène sonore est d'abord du bruit, c'est-à-dire un "être" perçu comme "étranger"⁵. »

Dans l'exposition « La Fabrique des songes » aux Champs Libres, à Rennes, la scénographe Cécile Léna mettait en scène le bruit de manière magistrale, émouvante et poétique dans ses installations théâtrales miniatures. Ainsi, dans le bruit, tout n'est pas à jeter, mais plutôt à coorchestrer.

Cinquième problème : la valorisation des espaces verts

Pour Valérie Decroix, le problème qui lui a sauté aux yeux, c'est la place du jardin dans la ville. Un sujet qui est au cœur des réflexions des villes vertes. Comment partageons-nous l'espace ? Les espaces réduits sont si peu valorisés.

Il serait souhaitable que les villes, petites ou grandes, passent au vert. D'ailleurs, l'appellation « ville verte » est désormais labellisée. New York fait des progrès énormes en ce sens. Contribuer à la biodiversité, conserver plus de CO₂ dans le sol, améliorer la santé des citoyens, tout cela ne demande pas d'efforts énormes ni des budgets démesurés, mais plutôt un engagement individuel et une concertation collective.

Les jardins communautaires comptent de plus en plus d'adeptes à l'échelle de la planète. Voici un bel exemple d'efficacité collective. Comme cela est souvent le cas pour les initiatives communautaires heureuses, c'est l'artiste Liz Christies et sa bande d'amis, les Green Guerillas, qui dès 1973 ont décidé de transformer les espaces verts abandonnés en jardins communautaires à New York. Ils étaient convaincus que le jardinage pouvait métamorphoser les liens sociaux entre voisins, tout en apportant une solution alimentaire. En cultivant ces jardins, ils embellissent la ville tout en luttant contre la pollution, procurent des fruits et des légumes à leurs proches et à leurs voisins, créent des espaces ombragés pour les personnes âgées pendant les très chaudes journées d'été et connectent les enfants à la terre et aux bienfaits de la nature. Aujourd'hui, plus de 600 communautés participent à Green Guerillas⁶.

Ces activités récréatives et créatives sont désormais très populaires à New

5. www.institut-acte.cnrs.fr/espas/2014/12/02/colloque-international-bruits

6. www.greenguerillas.org

York, mais aussi dans d'autres pays. Et si l'espace manque au sol, les toits des immeubles sont réquisitionnés. Aux États-Unis, au Canada, à Cuba, au Japon et dans plusieurs pays d'Europe, la formule séduit de plus en plus de citoyens⁷.

D'ailleurs, l'agriculture verticale est une des pistes prometteuses pour résoudre les problèmes d'alimentation mondiale. De nombreuses personnes fuient les centres-villes à cause du bruit, de la pollution et d'une qualité de vie qui laisse à désirer. Le mouvement de verdissement des villes est une façon de rendre les centres-villes plus agréables à vivre, mais aussi de contribuer à la biodiversité et de lutter contre la pollution, comme l'explique l'animation réalisée par le CNRS⁸.

Le problème soulevé par Valérie est donc largement partagé, même si, lors de son échange avec un passant, cela, a-t-il dit, importait peu... pour autant que les expositions soient intéressantes à l'intérieur du musée. Encore une fois, pour développer une culture de l'intelligence collective et communautaire, il est essentiel d'informer les gens sur les bienfaits que pourraient avoir certains changements pour la santé de l'ensemble de la population. L'ouverture d'esprit vient avec l'ouverture du regard et du cœur.

Sixième problème : trop de publicité dans la ville

Pour Francine Bavay, toute cette publicité qui envahit notre champ visuel à Paris est une véritable agression. Le corps des femmes, entre autres, est exploité d'une manière peu respectueuse. Lorsqu'elle a échangé du problème avec un couple, l'homme a souri en lui disant que cela lui convenait très bien ainsi et son épouse a répondu qu'elle ne les regardait pas, faisant comme si ces publicités n'existaient pas. Certaines villes, comme Grenoble, commencent à réagir.

La multitude intelligente commence à refuser un marketing qui laisse de moins en moins d'espaces de liberté, d'espace pour respirer, d'espace pour rêver. Les outils numériques au service du marketing peuvent aussi envahir les espaces plus intimes. À Londres, on l'a vu, les citoyens ont refusé que les agences utilisent les données transmises par les poubelles. Dans un monde où le consommateur participera à l'élaboration des produits et des services qu'il consomme, il participera aussi à son marketing. Trop de publicité tue le marketing. D'ailleurs, la plupart d'entre nous sont beaucoup plus influencés par l'avis d'un ami ou d'un collègue que par un message publicitaire.

Un autre exemple que les temps changent. La publicité du parfum Shalimar de Guerlain, qui a coûté 4 millions d'euros, a été huée à chaque diffusion dans les salles de cinéma et ridiculisée sur tous les réseaux sociaux. Un citoyen

7. www.un-week-end-en-famille.com/jardin/de-l-or-vert-dans-nos-villes

8. www.cnrs.fr/cw/dossiers/dosbioville/bioville.html

qui se prend en charge est un citoyen qui ne laisse pas l'inacceptable l'envahir trop longtemps. Là se trouvent les nouvelles forces démocratiques de la multitude⁹.

ACTE 2 – Dedans

C'est l'heure. Toutes les équipes sont de retour. Le musée ouvre ses portes. En moins d'une heure, notre groupe a déjà identifié des problèmes concrets pour nourrir une conversation et une réflexion sur ce qui pourrait contribuer à améliorer la société. Adrien Fulda, le plus jeune d'entre nous, a identifié la pluie comme problème et, lorsqu'il en a parlé aux enfants, tous ont dit qu'en effet, les jours de pluie à Paris, ils n'étaient pas en forme. Cela m'a fait sourire. Emmener les enfants à l'exposition de Sonia Delaunay, *Les couleurs de l'abstraction*, est une excellente façon de leur faire oublier la pluie ce jour-là. Organiser des ateliers et des séminaires en marchant est aussi une façon de rendre la pluie plus poétique dans notre façon de la regarder ou de la percevoir comme un obstacle à surmonter en trouvant des solutions créatives.

Après une restitution et un partage d'expériences, tous ont été invités à se promener dans le musée en réfléchissant à des questions auxquelles ils devaient répondre. À la fin, Cécile Calé a émis ce commentaire avec étonnement : « C'est la première fois que je suis inspirée par des œuvres sans vraiment m'arrêter pour les regarder. » Ce commentaire m'a beaucoup plu. Au même titre que le fait d'être dans la ville et de l'observer a été révélateur pour favoriser la réflexion, choisir les lieux dont le cadre favorise la créativité a des retombées sur notre façon de réfléchir et notre ouverture d'esprit.

Parler de transition et d'intelligence collective est intimement lié à la culture. Être créatifs et efficaces pour trouver des solutions aux problèmes exige peut-être de sortir de chez soi, de son bureau, de sa salle de cours, de son centre de conférences... Aller vers l'autre, vers l'art, vers les découvertes, et se demander comment on peut agir.

Si l'on souhaite pratiquer une culture d'empathie et passer en mode d'efficacité collective, il faudra aussi développer certaines qualités, attitudes, valeurs et certains comportements pour donner une cohérence à l'ensemble. Voici ce que notre groupe propose.

L'idée de mener cette réflexion autour de l'expression FLUX était naturelle. Le mouvement et la connectivité stimulent la pensée et la créativité. Tous les membres du groupe sont créatifs et ont déjà réfléchi à l'importance de l'intelligence collective. L'objectif était donc de cocréer un atelier pour mieux

9. rue89.nouvelobs.com/2013/09/26/pub-shalimar-guerlain-insupportable-interminable-246093

avancer ensemble dans cette réflexion prospective en mettant le citoyen au cœur. (Avant même que les membres se rencontrent, il y avait eu un premier partage de la perception de chacun d'un FLUX.)

La rétrospective au Musée d'art moderne de Paris de David Altmedj ne pouvait mieux tomber. Lâcher-prise et se laisser inspirer par ces œuvres représentaient un accélérateur d'introspection et de réflexion. L'intention de l'artiste, ses doutes, ses questions, ses créations illustrent très bien le flux au milieu duquel nous nous trouvons tous pendant notre existence. Le sculpteur explique comment il recherche le cœur de l'œuvre à créer. La métaphore ne pouvait être plus juste. Ne sculptons-nous pas nos vies et nos sociétés ?

Comme le dit le cinéaste Olivier Assayas : « Nous sommes constitués d'un nombre infini de fragments kaléidoscopiques du monde qui, *a priori*, ne communiquent pas forcément les uns avec les autres. Mais ils communiquent tout simplement en nous. Nous nous trouvons dans la vie quotidienne au cœur d'une perception fluide du réel et, en même temps, nous baignons dans un imaginaire qui est aujourd'hui démultiplié par Internet et la prolifération des images¹⁰. »

Pour penser le monde contemporain, il nous faut des modes d'observation et de réflexion contemporains... Sinon comment imaginer de nouveaux scénarios prospectifs ?

Notre atelier s'est terminé sur la cocréation d'une composition FLUX pour l'œuvre collective et convivialiste « Bouteilles à la mer » en cours aux Cahiers de l'imaginaire. La situation était cocasse. Nous étions à la cafétéria du MAM à l'heure du déjeuner. Des équipes de quatre personnes occupaient les tables qu'elles avaient trouvées. Chaque groupe était concentré à créer sa composition. Je me promenais de table en table avec les instruments de ce Fab Lab mobile : ciseaux, fils, colle, carton... Ce midi-là, certains clients avaient envie de converser et de bricoler avec eux. Des amitiés se sont presque liées. Nous étions déjà, *in situ*, dans un lab convivialiste et relationnel. Une expérience extra de bricolage dans le sens noble du terme et d'échanges avec ceux dont la curiosité était piquée sur les thèmes de nos trois questions : Quelles innovations souhaitables au XXI^e siècle ? Quels outils numériques ? Quels changements dans nos relations aux autres et aux choses ?

Les membres de notre groupe de travail, partenaires de la Fondation Télécom de l'Institut Mines-Télécom à Paris, étaient : Pascale Bailly, Michel Bailly, Francine Bavay, Jean-Paul Belud, Ahalm Biou, Chantal Bonnet, Cécile Calé, Christelle Chabredier, Sylvie Dumas, Valérie Decroix, Corinne Ejeil, Adrien

10. Olivier Joyard, *Le Chaman*, n° 156, Paris, septembre 2014.

Fulda, Avelina Martin-Calvo, Hervé Naudin, Nathalie Poirier, Stéphane Renaud et Michelle Stein.

L'avantage d'une réflexion *in situ*, c'est que, tout en stimulant notre imaginaire et notre motivation sur les innovations sociétales à apporter, nous nous ancrions au cœur du réel. N'est-ce pas justement ce qui est intéressant, les courts-circuits du réel et la créativité nécessaire pour les reconnecter différemment, jusqu'au moment où une jonction fonctionne, comme Olivier Assayas tente de le faire dans ses films¹¹.

Dernier point sur cette synthèse : parmi les outils numériques imaginés par la petite bande, plusieurs faisaient la part belle aux émotions, à la nature et à la convivialité. Des outils utiles, bien sûr, mais aussi des outils apportant une part de merveilleux... Comme s'il leur avait semblé évident que la raison ne suffisait pas pour concocter une société du mieux vivre ensemble.

Une chose est certaine : lorsque des personnes se sentent capables d'agir collectivement pour aider leur communauté à avoir une certaine prise sur la qualité de leur futur, les liens sociaux ne peuvent que s'améliorer et des innovations intelligentes en découler.

En conclusion

Les valeurs que voudrait voir incarner notre groupe sont la générosité, la bonté, le partage-lien, l'intégration et la bienveillance. Les attitudes et comportements privilégiés sont la curiosité des autres, l'acceptation des différends, l'ouverture, le respect de l'autre, de soi, de l'environnement, la conscience de soi et des autres, la légèreté, l'engagement et l'agilité.

Cultiver les dissensions fécondes et mettre en pratique l'écoute et l'enthousiasme. Les verbes à conjuguer dès maintenant : aimer, apprendre, errer, se tromper, effacer, réessayer, recommencer, transmettre, partager, échanger, créer, inventer, coconstruire, oser et réussir. Lorsque les choses sont dites, c'est qu'elles existent déjà quelque part.

Sylvie Gendreau, québécoise, s'est fait remarquer par son best-seller, La Cité des intelligences. Elle développe actuellement Les Cahiers de l'imaginaire, un nouveau média sur l'art et la création, et dirige des laboratoires créatifs expérimentaux. Elle enseigne la créativité et l'innovation aux doctorants de l'École Polytechnique de Montréal après avoir passé plusieurs années en Bretagne.

11. Olivier Joyard, *id.*

Atelier 3

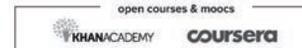
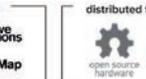
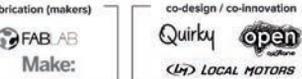
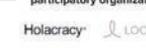
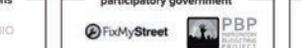
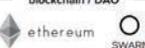
La collaboration *peer-to-peer*

Benjamin Tincq

♡ OUISHARE IS A GLOBAL COMMUNITY, THINK-TANK AND DO-TANK.

OUR MISSION IS TO BUILD AND NURTURE A COLLABORATIVE SOCIETY BY CONNECTING PEOPLE, ORGANIZATIONS AND IDEAS AROUND FAIRNESS, OPENNESS AND TRUST.

non-profit organization established in 2012 in Paris, with local chapters now active in 15 countries in Europe, Latin America and North Africa

CONSUMPTION	redistribution 	product-service 	on-demand services 	local food systems 	
LEARNING	p2p learning 		open courses & moocs 		
PRODUCTION	digital peer production 	distributed fabrication (makers) 	co-design / co-innovation 		
FINANCE	p2p funding 	p2p payments 	p2p insurance 	compl. currencies 	
GOVERNANCE	participatory organizations 		participatory government 		blockchain / DAO 

OUI SHARE*

*Yes, we share



Antonio Léonard • OuiShare Europe
2 janvier

So I've been thinking the last week about what would make a great name for the movement and I came up with this: OuiShare.

I'll give you the pragmatic reasons why I think it is maybe a good name (including why I couldn't find something that I really liked with "collab"). But before, I would like to know your spontaneous reactions: what do you think when you first hear and maybe read it? -> Wou! Afficher la suite

Identifier la photo • Ajouter un lieu • Modifier

2 J'aime • Commenter • Annuler l'abonnement • Modifier

Gérard Roland, Ernie Penner, Ludovic Plasson et 35 autres personnes aiment ça.

I do Brezshov Oui !
2 janvier, 09:21 • 2 J'aime

Flora Berlinghem I like it :)
2 janvier, 09:25 • 2 J'aime

Maxime Leroy Le "oui" est très sympa et fonctionne phonétiquement en anglais.
Rajouter un commentaire...

January 2012



C'est un moment spécial, venez partager avec nous la bonne nouvelle

OUI SHARE

drinks

FEATURING

une photo de l'économie collaborative

SUPER MARMITE

QUAND? 16 Février

OU? CAFE Chérie 44 bd Villeta

HEURE 19 heure française



February 2012

- OuiShare
- OuiShare Core Team 1
- OuiShare Videos 1
- OuiShare Europe
- OuiShare Friends (en fra...
- OuiShare España y Amer...
- OuiShare Berlin 8
- OuiShare Italia 12
- OuiShare Retail 1
- OuiShare Mobility 1
- OuiShare Money 16
- OuiShare Factory 13
- OuiShare H
- OuiShare F
- OuiShare
- OuiShare c
- OuiShare Labs 2
- OuiShare Edu
- Sharelex 1
- OuiShare Brussels 2
- OuiShare Rhône-A... 1
- OuiShare Bretagne 2
- OuiShare Lille
- OuiShare Bordeaux 1
- OuiShare Toulouse 2

presentes

LONDON DRINKS

A ONE-TOGETHER DEDICATED TO THE COLLABORATIVE ECONOMY

presentes

OUI SHARE

WikiSpeed Europe Tour with JOE JUSTICE

WORKSHOPS / TALKS

"AGILE AND EXTREME MANUFACTURING FOR COLLABORATIVE PRODUCTION"



Joe Justice
of Wikispeed.com

Oct 4th
PARIS

The Community Spreads

drinks BERLIN

FEATURING

EyeEm

TALK

"STARTUPS IN THE COLLABORATIVE ECONOMY"

WHEN? 25

WHERE? Betahaus

TIME? 19

Openness	Action
Transparency	Permanent Beta
Independence	Feedback
Impact	Inclusion
MPRL	Play

**projects were built on this collective energy
... and the structure emerged**



community

we are building a global network of local communities of peer-to-peer practitioners and analysts, through events, online groups and network weaving

knowledge

we produce knowledge on the peer-to-peer transformation, through research, publications, our collaborative online magazine and participatory events, in partnerships with academia, think tanks and our global expert network

incubator

we instigate, support and incubate meaningful projects and experimentations from our community members and social innovators, and enable fruitful collaborations with public institutions and progressive companies

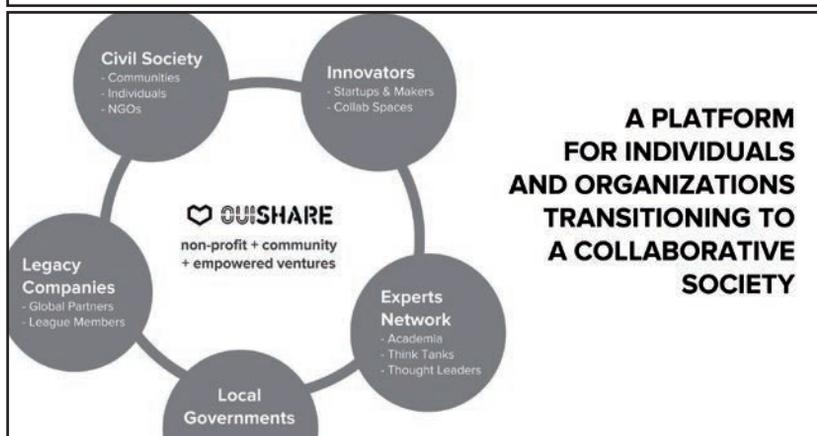
education

inspiring and enabling students and professionals to apply community thinking to the challenge of building a more collaborative society, through interactive classes within universities, coworking spaces and online webinars

community

1500+ official individual members
70 OuiShare Connectors (highly active members)
45 OuiShare local groups in 15 Countries
250+ local events organized since 2012
10 online topical groups (mobility, factory, ...)

... and countless connections & network weaving



knowledge

OuiShare Collaborative Magazine : <http://magazine.ouishare.net>

Research & Studies : ShaRevolution, PICO research, H2020, ...

Publications : several reports coming in 2015

Sharitories Program : learning and acceleration program for municipalities to understand and foster collaborative practices

incubator

OuiShare Collaborative Accelerator : to be launched in 2015

POC21 : accelerator of open source sustainability

OuiKit : network of resource sharing between civic organizations

contribution or ignition of local projects : giveboxes, timebanks, support to coworking spaces and makerspaces, ...



OPEN SOURCING SUSTAINABILITY

POC21 IS AN ACCELERATOR FOR OPEN SOURCE SUSTAINABLE LIFESTYLES

5 weeks of co-making and co-living camp in the countryside (45 min from Paris)

12 projects. 50 participants. 25 mentors. hundreds of supporters.

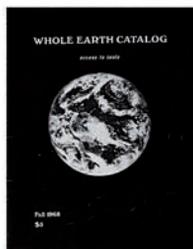
1 goal: open sourcing sustainability.

POC21 will bring high-potential open source projects together with world-class mentors and experts in energy, construction, food, water, waste, digital fabrication, business models, and much more. Every physical prototype developed during POC21 can be used autonomously, or integrated with the others into one coherent vision of a sustainable lifestyle.

POC21 will catalyze the scale, impact,
and widespread adoption of these projects.

A CATALOG FOR OPEN SOURCE SUSTAINABILITY

Imagine an appealing, mainstream catalog as ubiquitous as IKEA's, showcasing an open source sustainable lifestyle. *That is our plan.*



education

OuiShare Academy : hub for educational resources for the OuiShare community + courses offering + MOOC (started in Spain)

40+ classes in leading universities : HEC, ESCP Europe, ESSEC, Télécom ParisTech, CELSA, ENSCI, ESADE Barcelona, Swedish Royal Institute of Technology, BI Norway, ...

STRUCTURE IN A DISTRIBUTED ORGANIZATION

We often refer to OuiShare as a distributed organization, with the team is distributed across many cities worldwide, working collaboratively online and offline.

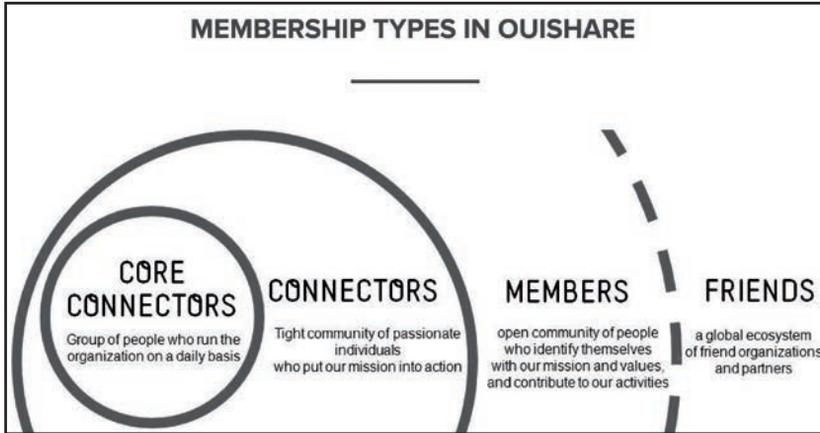
There are two main types of structures within OuiShare:

MEMBERSHIP TYPES

How people get involved within OuiShare, what are their rights and responsibilities

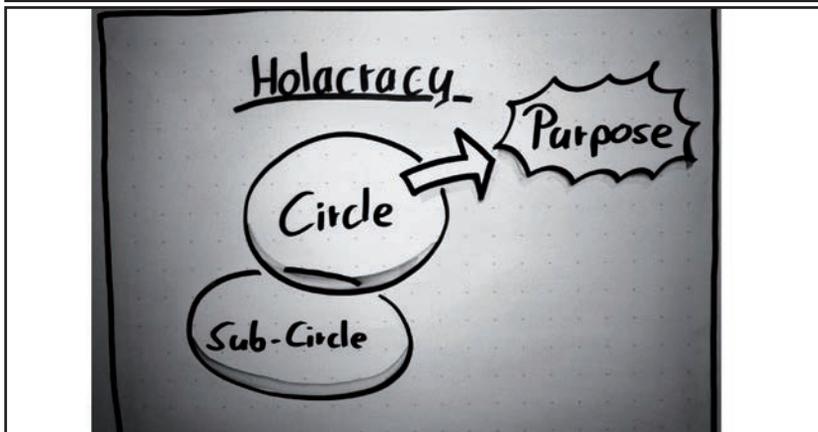
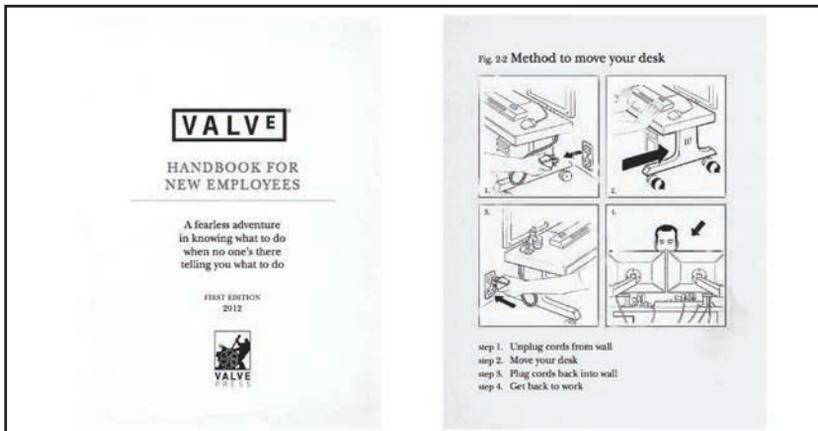
ACTIVITY SCOPES

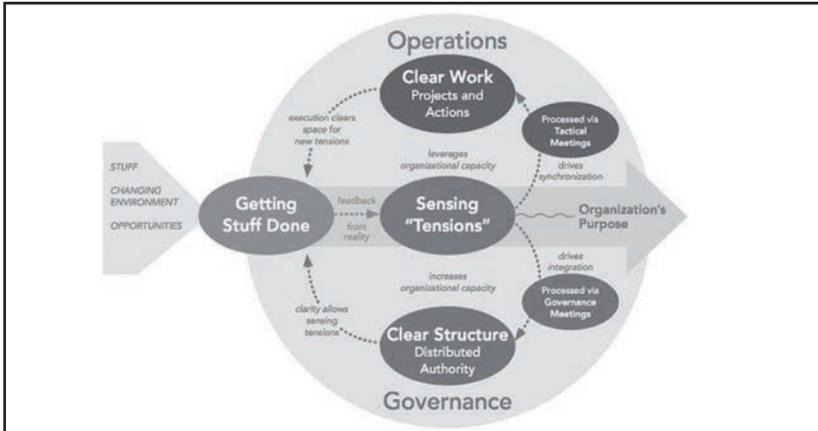
How work, resources, budget and decisions are managed among active members



Stigmergy is a mechanism of **indirect coordination** between agents or actions. The principle is that **the trace left in the environment by an action stimulates the performance of a next action, by the same or a different agent.**

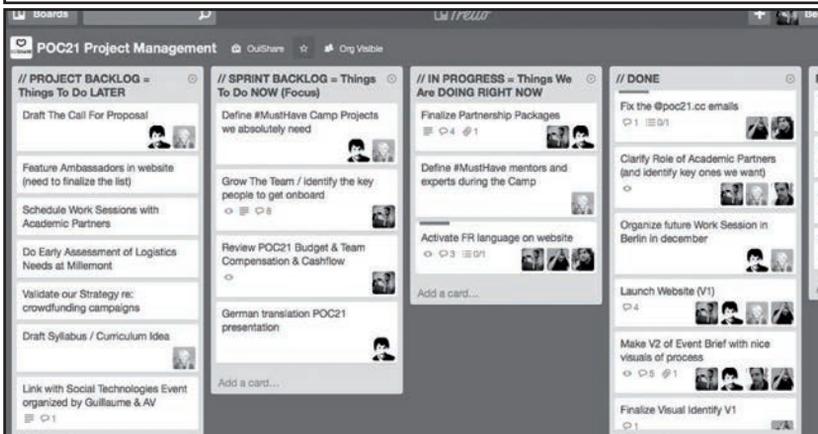






Agile Project Management

- Scrum Roles in Team
- Make Work Visible (Kanban)
- Sprint = Work Iteration
- Limit Work In Progress



Decision-Making Systems

- Majority Voting
- Consensus/Consent
- Lazy Majority Voting
- Liquid Democracy
- Stigmergy / Do-ocracy

The screenshot displays a digital decision-making platform. On the left, a 'Discussion' section shows a post by 'Bezdomny' asking about chartering a large ship or barge for a week, with a response from 'Josef Kreitmayer' who likes the idea. On the right, the 'Current decision' section shows a proposal: 'Let's try this new summit format and open applications now for the next summit in June!'. It includes a pie chart showing 15 'Agree' votes, 0 'Abstain', 0 'Disagree', and 0 'Block' votes. Below the chart, a list of 'Positions' shows 'Benjamin Tincq' as the proposer, with 'Thomas Dörnebrink' and 'inefly' as supporters.

Benjamin Tincq est spécialiste des modèles peer-to-peer et de l'économie collaborative. Il étudie la façon dont ces nouveaux modèles « horizontalisent » les systèmes de consommation, de production, de finance, d'éducation, de travail, de politique, et toutes les facettes de nos vies. Benjamin est cofondateur de OuiShare, une communauté internationale rassemblant les citoyens, acteurs publics et entreprises œuvrant pour la transition vers un système économique et social plus juste et plus durable, basé sur le partage, l'ouverture et la collaboration. Benjamin est diplômé de Télécom SudParis.

Atelier 4

Le numérique est-il toujours source d'efficacité collective ?

Guillaume Peter, Thomas Houy, Alexandre des Isnards, Stéphane Renaud

Résumé des interventions et mise en perspective de l'atelier

Guillaume Peter

Pour que le numérique soit efficace, il est important de mettre **l'humain d'abord**. Guillaume Peter a donné l'exemple de l'expérience client, pour laquelle on ne peut pas supplanter la relation humaine. Le numérique doit venir en complément de nos pratiques.

Se pose aussi la nécessité d'instaurer un climat de **confiance** pour que l'usage du numérique soit accepté et bénéfique. Parler d'efficacité collective suppose de travailler ensemble. Pour cela, on doit instaurer un climat de confiance, qui permette à chacun d'exprimer ses avis et ressentis, et de faire face aux problèmes à résoudre pour mener un projet. Stéphane Renaud a montré qu'un projet se définissait par un ensemble de peurs (les dangers à fuir ou à affronter), d'attraits (les objectifs à atteindre) et de tentations (des valeurs); c'est en ayant une perception de l'ensemble de ces éléments que le projet peut avancer.

Pour assurer l'efficacité collective, il faut aussi créer un **sentiment d'appartenance** au groupe et créer de la **coopération**. Dans notre sphère personnelle comme dans les entreprises, les communautés en ligne se multiplient,

à l'origine de nouveaux espaces d'échanges. Alexandre des Isnards a montré que ces communautés ne devaient être ni trop fermées, ni trop ouvertes, afin de créer un entre soi propice à l'échange.

Néanmoins, efficacité collective et usages numériques peuvent entrer en contradiction, comme l'a montré Thomas Houy en pointant des **effets pervers**. Par exemple, l'utilisation des nouvelles technologies peut rigidifier des pratiques de travail et limiter la circulation d'informations dans une entreprise.

Cette confrontation entre des pratiques dites virtuelles et des pratiques dites réelles serait finalement à dépasser selon Alexandre des Isnards : nous sommes « **digitalisés** », « fragmentés », car l'ensemble de nos pratiques sont entremêlées.

L'atelier s'est ouvert sur de nouvelles questions : comment mettre en place une régulation qui assure la confiance ? Quelles interactions se créent entre l'humain et le numérique ?

Poser ainsi la question de l'efficacité du numérique, c'est déjà donner une réponse ! Sans doute négative ! Associer ces deux notions dans l'entreprise c'est, en 2016, penser aux boîtes mails qui explosent, aux sollicitations par e-mail sur son *smartphone* la nuit et le week-end, aux présentations-fleuves sous PowerPoint, aux réunions improductives où chacun « check » ses e-mails et textos, à la dégradation des relations interpersonnelles remplacées par des échanges d'e-mails mal écrits, etc.

Le périmètre du débat avait été bien défini comme étant celui de l'entreprise en tant qu'organisation de performance et groupe humain, avec des thèmes connexes comme celui du temps et de la vitesse, celui de nos relations aux machines et aux écrans d'ordinateur. L'atelier commença par une définition de l'efficacité collective, que traita Stéphane Renaud. Rapidement, on se rendit compte que, comme dans beaucoup de domaines, le numérique est une innovation de complément et non de substitution, qu'il vient se greffer sur un existant et n'est efficace qu'à la condition que les choses soient déjà organisées en ce sens. C'est donc un accélérateur de flux qui suppose maîtrise de sa vitesse et donc régulation, supervisée, voire autoadministrée ! J'ai fait la même réflexion au sujet des impacts de la lecture électronique, qui rajoute de la lecture à la lecture sans se substituer totalement au format papier déjà rodé depuis des siècles et bien installé ! Carine Dartiguepeyrou, pilote du Think Tank, nous fit remarquer que la part du numérique dans la répartition numérique-papier avait fortement augmenté, jusqu'à 30 % dans les pays anglo-saxons, mais qu'elle avait désormais atteint un palier pour une longue période. Stéphane nous expliqua que l'efficacité collective repose en premier lieu sur

l'installation d'un climat de confiance et de sécurité parmi les participants aux projets. Il faut donc faire exprimer les angoisses en garantissant la protection de l'identité des personnes, définir des règles du jeu admises par tous, expliquer et partager les finalités du projet avant de mettre tout le monde en route! Je demandai après cette introduction à Alexandre des Isnards de nous expliquer ce qui pouvait nuire à l'efficacité dans nos relations de travail. Une fois de plus, ce n'était pas les outils, mais d'abord nos cerveaux et notre psychologie intime : les freins proviennent des désillusions et des déceptions entre le rêve d'une vie brillante de jeune cadre dynamique et la réalité de « ma vie au boulot ». Il s'agit également d'organisation du travail et de management, d'entreprise libérée, de mise en place ou d'absence d'*empowerment* et d'autonomie consentie dans un cadre bien défini, mais aussi de psychologie individuelle hésitant entre le désir de relation et le besoin de tranquillité. Thomas Houy le rappela peu après : l'efficacité collective, c'est pouvoir servir et livrer le client (suivant les délais et la qualité attendus, NDR) suivant la logique des entreprises « *lean* » où c'est le client qui « tire » la production. Au cœur de la question, nous retrouvons le client, son expérience, mais aussi celle du collaborateur, tant celle du client dépend de celle-ci. La boucle est bouclée selon un modèle de relation à envisager de façon holistique. Les TIC ne sont pas un réel facteur d'amélioration de la productivité, le théorème de Solow l'a démontré, preuve ou absence de preuve à l'appui (« l'amélioration est partout, sauf dans les chiffres »). Paradoxe suprême : les logiciels de gestion conçus pour améliorer la qualité produite n'offrent pas eux-mêmes de garantie de qualité et s'en dédouantent explicitement! De même, les MOOCs n'améliorent pas forcément l'acquisition de connaissances, tant ils sont encore un média en gestation et que les chiffres montrent la perte en ligne de participants, tout au plus a-t-on plus de participants globalement au cours des universités en cumulant présentiels et en ligne.

« Nous sommes cependant digitalisés », nous indique Alexandre des Isnards, et cette culture de l'échange, du partage et du réactif nous encourage au collaboratif. Nous avons une tendance naturelle, quasi physique d'être de chair et d'os, à nous autoréguler. Il faut également faire confiance au génie entrepreneurial de l'écosystème numérique, qui crée sans cesse de nouveaux outils pour faciliter nos travaux cérébraux. Ainsi la côte ouest a-t-elle adopté des applications telles que Sunrise Calendar, développée par une entreprise fondée par un jeune ingénieur des télécoms français et rachetée depuis par Microsoft, sans doute pour faire évoluer son Outlook! Mais aussi Tempo et UpTo pour la gestion des calendriers, et 30/30, Any.do ou Asana pour améliorer la productivité en collaboratif (cf. article du *Time Magazine* du 10 novembre 2014). Sans oublier l'exemple d'ATOS qui, dès 2008, décide de

freiner la production interne d'e-mails et de concentrer les échanges dans les outils de gestion de projets et réseaux sociaux internes.

Le numérique, une fois de plus, nous a transformés ! Il suppose pour qu'il soit véritablement utile que nous l'utilisions, comme tout outil, à bon escient. Ainsi, l'humain vient en premier lieu et ne peut subir la loi des machines. L'intelligence doit veiller au suivi des règles communes et ne pas laisser libre cours total aux machines, comme c'est le cas par exemple dans le trading haute fréquence. L'homme doit rester aux commandes de la régulation.

***Guillaume Peter** (concepteur et animateur de l'atelier), en charge des liens avec la Fondation Télécom pour SFR. Guillaume a trente ans de vie professionnelle à cheval sur le Big Bang, avant et après Internet et la messagerie électronique ainsi qu'une expertise sur le livre électronique (Rapport de EMBA à HEC et roman numérique en 2006 Le LIS et l'Alpiniste).*

Ces entreprises qui cherchent à tuer le mail

Thomas Houy

Slack est une start-up de la Silicon Valley dont l'ambition est de tuer le mail. Cofondée par Stewart Butterfield, Slack est en train d'enregistrer l'une des plus fortes croissances jamais connues dans le monde entrepreneurial. Huit mois après le lancement de son service, l'entreprise vient d'être valorisée à 1 milliard de dollars. Quel sens faut-il donner au succès de Slack? Le *satisfecit* du marché pour cette start-up révèle-t-il une remise en cause profonde du recours permanent à l'e-mail au sein des organisations? Dans quelle mesure la messagerie électronique reste-t-elle aujourd'hui un outil adapté pour faciliter la coordination et l'exécution d'actions collectives?

Le parti-pris de Slack

Pour réussir la gageure de tuer le mail, Slack propose un outil collaboratif doté de fonctionnalités directement inspirées des plus grands produits du numérique. À l'image du design des communications sur Twitter, les sujets de discussion entre collaborateurs sont indexés sous forme de hashtags et consultables par n'importe quel employé. Par ailleurs, une « *timeline* » à la Facebook renseigne les utilisateurs sur les dernières actualités des sujets auxquels ils se sont abonnés. Plus largement, le parti-pris de Slack consiste à ouvrir et à taguer toutes les communications entre collaborateurs pour les rendre accessibles par chacun.

Les limites de l'e-mail

L'e-mail s'est rapidement imposé dans les organisations comme l'outil de communication dominant. Ses fonctionnalités lui confèrent les atouts d'un instrument puissant pour échanger, stocker et traiter des informations sous un format texte. L'une de ses grandes vertus est de permettre le travail

asynchrone. Les collaborateurs peuvent ainsi s'en saisir pour communiquer sans nécessiter qu'ils soient disponibles simultanément.

Par-delà ses fonctions premières et comme la plupart des produits numériques, l'e-mail fait l'objet de nombreux détournements d'usage. Certains utilisateurs se servent de leur messagerie comme d'un espace de stockage de leurs documents. En cas de problème machine, ces internautes savent qu'ils pourront récupérer l'ensemble de leurs documents stockés sous forme de pièces jointes au sein de leur boîte mail. D'autres utilisateurs manipulent leur messagerie comme un outil de distribution de leurs documents entre différents postes de travail. Accessible en « client léger » à partir de n'importe quel matériel connecté à Internet, leur boîte mail leur permet d'accéder à tous leurs documents, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. D'autres utilisateurs encore envisagent leur messagerie comme une « *to-do list* » ou un « *reminder* ». Ils s'autoenvoient des messages qui occupent alors la fonction de véritables post-it numériques. Les attributs accordés à chacun des mails reçus (« non lu », « drapeau rouge », « point d'exclamation ») leur permettent de prioriser ces messages dont l'objet est d'appeler une action de leur part.

La première limite du mail réside dans le fait qu'il peut être instrumentalisé. Dans ce cas, l'objectif du message n'est plus d'échanger des informations. Il est de signaler à l'ensemble des destinataires qu'il y a bien eu échange d'informations. L'envoi d'un message à une heure tardive ou la multiplication des destinataires « en copie » sont des exemples de pratiques pouvant procéder de cette logique de signal. Ces comportements peuvent alors conduire à une forme de surcharge informationnelle contribuant elle-même à une dégradation de la performance et du confort des collaborateurs (Isaac, Campoy et Kalika, 2007 ; Assadi et Denis, 2005).

La deuxième limite du mail est imputable au type d'informations échangées. Le format écrit autorise le partage de savoirs explicites et formalisables (Houy, 2010 ; Polyani, 1966). Il exclut en revanche la possibilité d'échanger des savoirs tacites ou plus ambigus. Pour cette raison, il est possible de douter de l'efficacité des mails pour une entreprise dont le souhait serait de développer sa propension à innover. Les innovations résultent rarement d'un processus d'échange d'informations formalisées dont le sens est prédéfini. Elles naissent de la rencontre entre des argumentaires non aboutis, interrompus, cumulatifs et peu formalisés qui, par construction, peuvent difficilement être supportés par le mail (Nonaka et Takeuchi, 1995).

L'évolution des usages

L'écosystème digital montre une extraordinaire accélération des succès entrepreneuriaux et des échecs industriels. Certains groupes installés peuvent

désormais s'effondrer en quelques années. Nokia en est un exemple emblématique. En 2008, le constructeur de téléphones mobiles détenait plus de 40 % des parts de marché mondiales. Quatre ans plus tard, il n'en possédait plus que 5 %. L'industrie des éditeurs de soft est exposée au même phénomène d'accélération. En juillet 2013, le marché américain de la rencontre était dominé par Ok Cupid et Zoosk. À elles deux, ces sociétés représentaient 70 % du marché. Quatre mois plus tard, après le lancement de Tinder, ces mêmes entreprises ont pratiquement disparu et laissé 75 % du marché au nouvel arrivant.

Cette accélération s'explique en grande partie par l'instabilité des pratiques digitales. Les usages des outils numériques de communication changent à un rythme régulier et soutenu.

Prenons l'exemple de la génération des moins de 20 ans. En quelques années, les SMS et les Snaps sont devenus leurs supports de communication privilégiés. Ces solutions ont pratiquement évincé les appels téléphoniques et les e-mails. Pour certaines classes de la population, la voix et l'écrit ont ainsi été largement remplacés et complétés par le recours à des modalités de communication fondées sur des textes courts et des photos éphémères.

L'affaiblissement de la place occupée par l'e-mail dans les usages de communication des moins de 20 ans n'est pas neutre. Il pourrait laisser entrevoir les prémises d'un délaissement progressif de l'e-mail, y compris dans le monde professionnel. La génération des moins de 20 ans représente en effet la prochaine génération d'actifs. Or, il existe une porosité des usages entre la sphère privée et le monde professionnel. Les entreprises pourraient donc être rapidement contraintes d'importer certains standards de communication couramment employés dans la vie personnelle de leurs collaborateurs les plus jeunes.

D'une certaine façon, les entreprises sont déjà en train de migrer. Des zones auparavant réservées aux mails sont désormais occupées par les nouveaux outils numériques de communication. Certaines entreprises renoncent déjà à faire de la prospection par mailing et lancent des initiatives visant à contacter les internautes sur leurs profils Twitter ou Facebook.

Beaucoup d'entreprises sont également contraintes de gérer leurs relations clients à l'aide de leur compte Twitter officiel. Les clients n'interpellent plus les entreprises par mail, mais par *tweet*. Les réclamations sont formulées en moins de 140 caractères et appellent des réponses immédiates. Les entreprises sont ainsi priées de répondre en toute transparence puisque les *tweets* sont consultables par tous les internautes.

Une rupture de paradigme

Les outils numériques de communication les plus récents¹ montrent au moins trois grandes différences avec le mail.

Premièrement, ces nouveaux outils envisagent les informations échangées comme un ensemble de données éphémères. Ils tentent donc de limiter leur stockage et favorisent leur circulation sous la forme d'un flux continu. Ce parti-pris conceptuel participe d'une conviction radicale sur la manière de traiter les informations : celles-ci doivent être traitées instantanément, car leur valeur décroît avec le temps (Houy, 2008). Autrement dit, lorsqu'une information est lue à l'instant « t », sa valeur est plus élevée qu'à l'instant « t + 1 ». Le seul critère de priorisation des informations devient alors la date de création des messages diffusés. Le mail repose sur une conception opposée : les messages sont appréhendés comme un jeu de données dont l'une des propriétés est de pouvoir être stockées, ce qui leur permet d'être traitées de manière différée, relativement à toutes les autres informations agrégées. Ce postulat du mail est pertinent si les messages viennent nourrir des analyses approfondies. En revanche, il trouve ses limites dans un environnement où l'urgence, l'agilité et la réactivité prédominent.

Deuxièmement, les nouveaux outils de communication digitaux reposent sur une architecture d'échanges informationnels « *many-to-many* ». Cette structure de communication limite la confidentialité des informations échangées puisque tout le monde peut accéder aux messages postés par n'importe quel utilisateur. L'ouverture sans restriction des discussions présente un intérêt majeur. Elle permet d'éviter les asymétries d'information souvent à l'origine de jeux d'acteurs dont nous pouvons douter de l'efficacité. Pour autant, en privilégiant une architecture « *one-to-many* », les mails permettent de faire circuler des informations qui n'existeront jamais les réseaux ouverts. En permettant aux utilisateurs de régler les droits en lecture de leurs messages, le mail autorise la circulation d'informations sensibles.

Troisièmement, les derniers outils numériques de communication invitent les utilisateurs à aller tirer les messages (plutôt que de les leur pousser). Cette absence d'automatisme dans l'accès aux messages vise à responsabiliser les utilisateurs. En ne poussant plus les messages vers l'utilisateur, c'est-à-dire en le contraignant à aller chercher lui-même les informations, l'internaute est désormais responsable du contenu auquel il accède. La problématique de la réception et de la diffusion est ainsi inversée. Le choix des destinataires d'une information n'incombe plus à la personne qui émet un message. Il appartient

1. Slack, les messageries instantanées, les réseaux sociaux d'entreprises, Twitter, Facebook, etc.

au contraire aux personnes potentiellement intéressées par un sujet d'aller chercher les messages auprès des diffuseurs pertinents. L'interpellation nominative (@_) et la structuration des informations par hashtags facilitent l'orientation des utilisateurs vers l'information à laquelle ils souhaitent accéder.

Les nouveaux outils digitaux de communication participent de l'émergence d'un nouveau paradigme. Ce nouveau modèle privilégie la réactivité sur l'analyse *a posteriori*. Il ouvre les échanges au plus grand nombre, quitte à limiter leur confidentialité. Et il fait porter la responsabilité de l'accès aux informations aux récepteurs d'informations plutôt qu'aux émetteurs.

Finalement, il est difficile de se prononcer de manière définitive sur l'avenir du mail. D'un côté, le mail conserve des atouts indéniables, sa protection la plus forte restant d'ailleurs qu'il demeure l'outil de communication le plus utilisé dans le monde professionnel. À ce titre, il bénéficie d'effets réseaux protecteurs (Shapiro et Varian, 1998). En théorie des jeux, la situation actuelle serait qualifiée d'« équilibre de Nash ». Autrement dit, sur un plan théorique, aucun professionnel n'aurait aujourd'hui intérêt à se séparer de son mail puisqu'il est le moyen de communication utilisé par tous ses contacts. Il n'existe donc pas de « déviation unilatérale profitable » consistant, pour un professionnel, à adopter un autre moyen de communication (Varian, 1992). D'un autre côté, certaines évolutions récentes, développées dans cet article, viennent interroger le mail et contester ses fondations. Le projet de Slack est donc l'un des plus ambitieux jamais formulés par une start-up. Si Stewart Butterfield réussit son pari, nos pratiques de communication en ligne s'en retrouveront totalement bouleversées.

Thomas Houy est Maître de conférences en Management à Télécom ParisTech. Il porte une attention particulière aux start-ups disruptives dont la caractéristique est d'apporter des innovations en rupture sur leurs marchés. Il a publié plusieurs articles sur ce sujet parmi lesquels : Houy T. (2014), « Innovations stratégiques sur un marché régulé. Le cas des Technologies pour la Santé », Revue française de Gestion, Vol. 6, n° 243, pp. 13-31, Houy, T. (2015) « L'hétérogénéité des perceptions relatives aux bonnes pratiques entrepreneuriales des start-ups Internet. », i3 Working Papers Series, 15-SES-02 et Houy, T. et Bazenet F. (2015), « L'adhésion des porteurs de projets digitaux au récit médiatique sur les start-ups Internet », i3 Working Papers Series, 15-SES-03. »

Références

Assadi, H. et Denis, J. (2005), « Les usages de l'e-mail en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? », in *Le travail avec les technologies de l'information*, Kessous, E. et Metzger, J.-M. , Paris, Hermès, pp. 135-155.

Houy, T. (2008), « Articulation entre pratiques managériales et systèmes d'information : construction d'un idéal type et modélisations », Thèse de doctorat.

Houy, T. (2010), *Quelle contribution des TIC à la compétitivité de l'économie?*, Éditions FYP.

Isaac, H., Campoy, E. et Kalika, M. (2007) « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. l'effet temporel des technologies de l'information », in *Management & Avenir*, Vol. 3, n°13, pp. 149-168.

Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.

Polyani, M. (1966), *The tacit dimension*, Routledge & Kegan Paul.

Shapiro, C. et Varian, H. (1998), *Information Rules : A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press.

Varian, H. (1992), *Microeconomic Analysis*, 3rd edition, Norton : New York.

L'entreprise 2.0 et l'intelligence collective

Stéphane Renaud

Le numérique, le digital, le 2.0, toute nouvelle technologie impacte l'entreprise, qui se doit d'être de plus en plus agile ! Modèles de simplicité à l'extérieur de l'entreprise, les technologies numériques sont plébiscitées à l'interne avec des exigences légitimes, mais aussi des freins potentiels de part et d'autre. Si ces attentes se déclinent en termes de fonctionnalités collaboratives, d'ouverture, de partage, d'accès à toute l'information immédiatement disponible quel que soit le lieu ou l'équipement, le corollaire pour les entreprises est une combinaison d'intérêts flagrants pour cet univers facteur d'agilité et de craintes partagées de ne pouvoir maîtriser ces environnements ou de perdre le contrôle de la situation.

La démarche classique lors de la mise en œuvre de nouvelles technologies consiste souvent à brosser un portrait flatteur décrivant essentiellement tous les avantages que procurerait l'adoption de cette technologie. Or, nous savons que tout projet de changement induit des réactions, des ressentis chez chacune des parties concernées.

Une approche empathique structurée permet de se mettre à la place de l'autre pour comprendre les points de vue divergents (sans forcément les adopter) et prendre en compte les ressentis de ceux qui vont devoir vivre avec ces changements, c'est-à-dire assurer la prise en compte collective des ressentis des différents acteurs : les freins et craintes potentiels, les dérives et transgressions probables ou les attraits et intérêts envisageables (*cf. Gilles le Cardinal, Dynamique de la confiance*).

Cette approche d'empathie en miroir va ainsi permettre de coconstruire un socle bienveillant sur lequel la confiance pourra s'installer durablement et d'élaborer conjointement un management des risques, un management de l'éthique et un management des objectifs.

L'outil numérique garde ici aussi sa place pour mettre en œuvre cette

démarche de coconstruction, par l'animation d'un atelier de créativité libérant la parole, à travers une évaluation à froid pour pondérer et évaluer tous les items ainsi collectés (en veillant alors à conserver une démarche éthique de la parole dite sans jugement et anonyme). Mais ce type de travail en groupe ne peut pas s'effectuer entièrement en mode digital, car le partage nécessite une interaction réelle pour bâtir une maison commune de langage ou le verbal et le non verbal ont leur place.

Si l'on oublie que les nouvelles technologies numériques ont le défaut des médias froids, on oublie aussi les règles élémentaires du vivre ensemble avec toute la chaleur humaine indispensable à la création des conditions d'une bonne communication. Pour ne pas s'affranchir de la vraie vie, ces technologies doivent être d'abord une autre manière de tisser des liens durables entre les individus.

Qu'est-ce qui peut faciliter l'intelligence collective ?

L'intelligence collective est « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences » (Pierre Lévy, philosophe). Solliciter l'intelligence collective d'un groupe n'est efficace que si l'on cherche à libérer la créativité en veillant à impliquer ceux qui sont concernés et en mettant en partage la diversité cognitive et la subjectivité des points de vue.

Il est tout aussi important de savoir agréger l'information en recherchant les consensus tout en explicitant les dissensus, mais une des clés est de réussir à privilégier l'écoute de tous les participants. D'ailleurs, quand le MIT mesure le QI d'un groupe, on s'aperçoit que le QI est plus élevé quand chacun parle à son tour et que la proportion de femmes dans le groupe est plus importante (Émile Servan-Schreiber, cogniticien).

Néanmoins, lorsque l'on fait appel à l'intelligence collective, il convient de distinguer la réflexion collective ou collégiale de la décision collective. C'est celui qui assume les conséquences d'une décision qui a le dernier mot, et il faut que cela soit explicite : « J'ai besoin de vous. » Ainsi le manager améliore-t-il l'efficacité de son groupe tout en sauvegardant sa légitimité, ainsi résumée par : « On discute, JE décide (Olivier Zara, expert en management de l'intelligence collective). »

Si, depuis Aristote, l'efficacité collective a toujours été plébiscitée, l'individualisme, la compétition entre les individus et la méfiance ont pu étouffer les velléités de collaborer activement à l'intelligence collective. Il convient alors de faire émerger des conditions propices pour passer d'une attitude individualiste et opportuniste à une attitude coopérative et confiante. Quelques règles de bonnes pratiques permettent de modéliser cette interdépendance,

de construire un fond commun d'évidence et d'éviter l'écueil de la non-collaboration par une stratégie satisfaisante pour tous (cf. Gilles le Cardinal, *Dynamique de la confiance*) :

- découvrir et formuler une finalité commune à tous les participants;
- échanger les objectifs de tous les acteurs en présence;
- découvrir les moyens d'action de chacun (ses moyens, ses méthodes, ses capacités d'action);
- échanger les informations pertinentes en temps réel;
- construire ensemble une représentation de la situation d'interdépendance;
- en déduire une stratégie consensuelle.

Stéphane Renaud, expert en méthodes d'intelligence collective et en systèmes d'information.

Atelier 5

Crowdsourcing, marketing ou lobbying ?

Lancelot Pecquet

Le numérique permet aujourd'hui la mobilisation de la multitude et de son « efficacité collective » pour créer de nouveaux produits et services ou encore prendre des décisions sur les orientations d'une entreprise ou d'un pays démocratique.

Les dispositifs de mobilisation (« consultation », « concertation », « coconstruction, « coproduction »...) sont aussi prisés des professionnels du marketing, de la communication et du lobbying pour fédérer des communautés autour de marques, de personnalités, de projets, d'idées, etc.

Dans un premier temps, les participants de l'atelier ont été invités à discuter du sens, de la fin et des moyens de la notion d'« efficacité collective », au travers d'exemples issus du secteur privé et public, de plusieurs projets d'actualité tels que la Consultation du Conseil national du numérique, la démarche de gouvernement ouvert (*open government*) engagée par la France ou encore ses travaux de démocratie participative pour le dialogue environnemental.

Dans un second temps, les participants ont été invités à échanger sur certains risques, précautions et bonnes pratiques clés de l'efficacité collective.

Introduction

- « L'époque actuelle constitue un des moments critiques où la pensée humaine est en voie de transformation.
- D'une telle période, forcément un peu chaotique, il n'est pas aisé de dire actuellement ce qui pourra en sortir un jour. Sur quelles idées fondamentales s'édifieront les sociétés qui succéderont à la nôtre? Nous l'ignorons encore.
- Mais, dès maintenant, l'on peut prévoir que, dans leur organisation, elles auront à compter avec une puissance nouvelle, dernière souveraine de l'âge moderne. L'âge où nous entrons sera véritablement... celui de la Multitude. »

Nicolas Colin et Henri Verdier,
L'Age de la multitude, 2013

Introduction

- Question ancienne : nombreux travaux sur le sujet (y.c. sur le numérique), et notamment dans ce programme
- Impact du numérique
 - Mobilisation spontanée de communautés qui se matérialisent via les réseaux sociaux en ligne
 - Mobilisation par des entreprises ou par le secteur public pour créer de nouveaux produits et services ou dans le cadre de prises de décisions
 - Dispositifs de mobilisation prisés des professionnels du marketing, de la communication et du lobbying pour fédérer des communautés autour de marques, de personnalités, de projets, d'idées, etc.

Travail de groupe : exemples d'efficacité collective et points clés, selon les participants

- Plateformes d'intermédiation entre la demande et l'offre (AirBnB, Uber, MOOCs...) : service attractif, à forte valeur ajoutée pour les utilisateurs offreurs et demandeurs (ergonomie, prix) avec un faible risque d'exploitation (peu d'actifs matériels, rôle offrant une prise minimale aux régulateurs...)
- Les révolutions arabes : motivation pour le changement, impression d'avoir peu ou rien à perdre, aspirations diverses (démocratie, prise du pouvoir...), rôle des réseaux sociaux (mobilisations en temps réel, agilité face à un gouvernement qui ne maîtrise pas cet espace)
- Nasa : équipes de scientifiques et techniciens de haut niveau et complémentaires motivé par un grand défi, volonté politique (ou pas) répercutée dans les budgets
- Le groupe djihadiste El : organisation stratégiquement décentralisée (lignes directrices et actions autonomes), rôle clé de la communication pour accroître la terreur et l'incertitude chez les uns, tout en « offrant une carrière héroïque » à d'autres, notamment des jeunes en perte de repères
- Microcrédit : pari qu'une personne à qui l'on prête un peu d'argent sans intérêt l'investira pour le faire fructifier plutôt que le dépenser en une fois, sans possibilité de réemprunter
- Hackathon : motivation initiale des développeurs pour se rapprocher de grandes organisations mais est-ce vraiment efficace ?
- D'autres exemples ont également été évoqués : budget participatif, construction de cathédrales et des pyramides, débarquement des alliés, codéveloppement pour résoudre un problème entre pairs, projet du parti pirate européen.

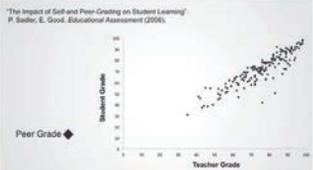
L'efficacité collective des MOOCs: évaluation par les pairs, réseau social permettant une qualité de service : 24/7 avec un temps médian de réponse de pair à pair 22 minutes

MASSIVE
Des milliers, dizaines ou centaines de milliers d'étudiants par cours

OPEN
Quiconque dans le monde peut s'y inscrire sans conditions.

ONLINE
L'enseignement et les examens ont lieu sur Internet
Des groupes de travail peuvent se former dans le monde physique

COURSE
Le cours magistral devient plus interactif, personnalisé, participatif



The Impact of Self and Peer-Grading on Student Learning
P. Sadler, E. Good. Educational Assessment (2006)

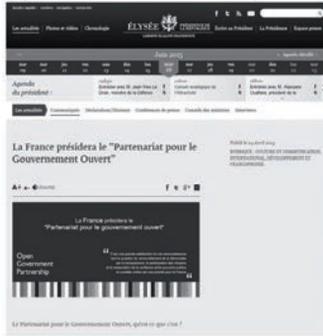
Open innovation, économie du partage, fédération de communautés au-delà de la relation client traditionnelle : principes d'efficacité collective



La finance collaborative (crowdfunding) se développe tout en cherchant encore ses marques pour une pleine « efficacité collective »



Dans le secteur public, les principes de « gouvernement ouvert » pourraient-ils rendre plus « efficace » la démocratie et les services publics ?



Sur les questions environnementales, la commission Richard fait des constats et des recommandations (projet de loi en septembre 2015)

- **Constats**
 - « désintérêt du public pour les formes classiques de consultation »
 - Absence, parfois, « d'objectivité et de transparences des données »
 - Usage d'une trop large variété de notions supposées représenter les formes du dialogue environnemental (information, participation, consultation, négociation...)
 - « aucune garantie au public sur la prise en compte effective de son droit à participer à l'élaboration d'une décision »
- **Recommandations**
 - « Concertation amont » dès le stade de l'avant-projet ou du programme qui le fonde, « complémentarément à un mécanisme d'alerte déclenché en cas de problème par une représentation légitime du public »
 - Systématique pour les plus grands projets / à la demande des maîtres d'ouvrage pour les projets « moyens » ou « locaux »
 - Financé par le maître d'ouvrage (« expertise de courte durée qui s'avérerait nécessaire dans le cours des débats ») qui finance déjà l'évaluation environnementale et de l'enquête publique
 - Appel au vote des citoyens (suggéré par le PR le 27 novembre) sous la forme de référendum décisionnel (existe déjà au niveau des collectivités, rarement utilisé) ou de consultation, mais très encadré
 - Proposition de décision « prête »,
 - Décision de consulter prise au niveau gouvernemental,
 - Caractère « local » sur un territoire précis
 - l'information précédant la consultation devra être large, vérifiée et pluraliste



Inefficacité collective : quand le crowdsourcing se retourne contre ses instigateurs et que le crowdfunding floue les investisseurs

A la recherche du marketing éthique : les mécanismes de recommandation peuvent être source d'efficacité collective ou, au contraire, d'inefficacité, si l'influence est biaisée

NEXT>IMPACT MÉRITAIRE LOCAL ÉTHIQUE ÉCONOMIE INTERNET CULTURE NUM. MOBILITÉ BUDG. BREVÉTAIRES

Faux avis : TripAdvisor écope d'une amende de 500 000 euros en Italie



Après avoir ouvert une enquête à l'encontre de TripAdvisor en mai dernier, l'Autorité de la concurrence italienne vient d'infliger une amende administrative de 500 000 euros à l'entreprise américaine. En cause, les commentaires laudés sur le célèbre site d'avis touristiques, TripAdvisor, qui sont présentés comme fiables alors que ce n'est pas toujours le cas.

La décision de l'Autorité de la concurrence italienne est datée du 19 décembre, mais elle ne fut divulguée publiquement qu'en fin d'année. Selon par deux associés, le premier représentant des consommateurs, le second des professionnels de l'hôtellerie, l'ordonnance met en évidence trois aspects sur les avis laudés sur TripAdvisor.

Les MOOCs, « efficaces »? Une étude de Penn University suggère des taux d'abandon très élevés et des inégalités creusées

- Sur 1 million d'étudiants inscrits à 16 MOOCs UPenn sur Coursera
 - 50% regardent au moins un cours
 - 4% vont jusqu'au bout du cours
- Sur 35 000 étudiants de 200 pays, sur 32 MOOCs UPenn sur Coursera
 - 80% sont diplômés de l'enseignement supérieur
 - Dans les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud), 80% des étudiants sont issus des 6% les plus riches
- Rejoint la question de l'inclusion numérique



Le « collectif anti-MOOC » : corporatisme ou protection de l'intérêt général contre un soft power venu d'ailleurs ? Une question en filigrane : « efficace pour qui ? »

Libération SOCIÉTÉ

Mooc : une étape vers la privatisation des cours

Par le COLLECTIF ANTI-MOOC, SOLIDARITÉ ÉTUDIANTS, LA CEF PENN-UP et JONAS DE L'ENS - 26 DÉCEMBRE 2013 à 17h04

YVESCOU. Cette année, l'École normale supérieure (ENS) se lance dans l'aventure des Mooc (Massive Open Online Courses) en ligne ouvert et massif en anglais. Trois annonceurs connus en mathématiques, physique et philosophie ont été recrutés et ont en ligne sur la plateforme privée américaine Coursera. Une révolution du système universitaire qui nous amène devant deux problèmes délicate.

L'apparition des Mooc aux États-Unis dans les années 2000 relève de choix économiques de pure rentabilité. L'objectif affiché était de répondre à la crise des universités privées américaines, suite à la hausse des frais de scolarité. L'engagement des annonceurs étudiants, en débauche croissante des jeunes diplômés et à l'affaiblissement de leur intérêt sur investissement. Les profits des universités privées se sont effondrés et les demandes d'inscriptions se sont reportées vers les universités publiques (-25% en 2012), incapables de répondre à la demande en raison de la faiblesse des financements (1).

Il peut être efficace, pour un lobby, d'employer un site de « pétitions citoyennes » pour obtenir des signatures. Est-ce pour autant une démarche d'efficacité collective pour la société ?



A l'opposé de collègues plus discrets, certains lobbyistes justifient leurs honoraires: ce sont des professionnels qui savent « comment prendre une idée et en faire une loi »



Advocacy : « informer un individu ou un groupe du point de vue de X »

Lobbying : « employer un ensemble de techniques d'influence, directes ou indirectes, amenant un individu ou un groupe à agir, (consciemment ou inconsciemment) au bénéfice de X »

<http://www.prolobbyingcenter.com/2014/01/16/the-difference-between-a-lobbyist-and-an-advocate/>

Exemple d'opération de lobbying, dénoncée par huit associations, incitant les internautes à signer une pétition pour les « droits de l'homme numérique »



Les données personnelles

en particulier numériques de tout être humain traduisent ses valeurs culturelles et sa vie privée. Elles ne peuvent être réduites à une marchandise.

Agenc
Libertic
Framasoft
Savoirs.Com
La Quadrature du Net
République Citoyenne
Creative Commons France
Open Knowledge Foundation France

A côté de démarches utiles à l'intérêt général, certains acteurs n'hésitent pas à employer des techniques d'influence relevant carrément de la manipulation, pour détourner l'efficacité collective à leur profit

Astroturfing : « technique de propagande utilisée à des fins publicitaires, ou politiques, ou encore dans les campagnes de relations publiques, ayant pour but de donner l'impression d'un comportement spontané ou d'une opinion populaire, alors qu'il n'en est rien. »

NB : « Astroturf » est une marque de gazon synthétique, par opposition au gazon naturel (grassroots) qui symbolise les initiatives citoyennes sur le terrain

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Astroturfing>
<http://www.prwatch.org/news/2011/12/11172/ows-real-grassroots-vs-astroturf>

On retrouve ici la question centrale du partage de la valeur (économique mais pas seulement), créée collectivement

Définition 1 : un **business model** est une **représentation** de la manière dont un ensemble d'acteurs **créent et partagent de la valeur**.



http://willstrategy.com/download/MinesTelecom/2014-Will_IMT-BusinessModelsNumeriques.pdf

Quelques précautions pour bénéficier des bons côtés de l'efficacité collective et y contribuer sans en être victime



- Attention aux glissements sémantiques : précision des termes, des sources...
- Importance du registre émotionnel vs. rationnel
- Toujours considérer les choses avec esprit critique

A propos de République citoyenne
<https://twitter.com/repcitoyenne>
<http://republiquescitoyenne.fr/>



République Citoyenne

- Statut : Association (de fait) à but non lucratif, indépendante, non partisane, créée en juillet 2013
- Objectif : aider les citoyens à être acteurs pensants et vivants de la République
- Outil : une « gouvernance ouverte » (open government) « par le peuple, pour le peuple » (et contribution au débat sur les principes et de la mise en œuvre de de cette gouvernance ouverte en France)

Le guide du gouvernement ouvert, coécrit par des associations spécialisées (traduction française crowdsourcée et coordonnée par République citoyenne)



- Publication du patrimoine et des conflits d'intérêt
- Budgets
- Engagement citoyen
- Ouverture des données publiques
- Marchés publics
- Services Publics
- Gestion des documents officiels
- Droit à l'information
- Protection des lanceurs d'alerte
- Vie privée et open data
- Aide internationale
- Construction
- Protection du consommateur
- Elections
- Environnement
- Industries extractives
- Pêche
- Terres
- Parlements
- Police et sécurité publique
- Impôts et fraude fiscale
- Sécurité privée et surveillance

Lancelot Pecquet (concepteur et animateur de l'atelier), est responsable de programme « Nouveaux modèles économiques » de la Fondation Télécom. Il a créé Will Strategy une entreprise de conseil en stratégie numérique.

Résultats de l'étude

L'efficacité collective, le leadership et le management à l'ère numérique vus par les jeunes de moins de 30 ans travaillant dans de grands groupes¹

Carine Dartiguepeyrou

Nous avons été frappés de voir à quel point les jeunes ont une vision claire de l'efficacité collective. Leur regard sur cette question est vif et assertif. Ils dressent de manière exhaustive les conditions d'une efficacité collective. Après tout, comme ils le disent souvent, ils n'ont pas connu autre chose. Ils ont toujours connu l'ordinateur, le portable téléphonique, Internet, etc. Dans un premier temps, nous proposons l'efficacité collective et les conditions requises telles que définies par les jeunes interviewés. Nous aborderons ce que cela implique en termes de management et de leadership.

Qu'est-ce que l'efficacité collective ?

Les jeunes interviewés mettent en avant la nécessité de ne pas uniquement **répondre à des objectifs**, mais de **les partager et d'agir ensemble** :

1. Résultat d'une étude conjointe réalisée pour le Think Tank Futur Numérique de l'Institut Mines-Télécom, avec le soutien de la Fondation Télécom et la Chaire Orange Digital Natives de Grenoble École de Management, auprès de 44 jeunes de moins de 30 ans, toutes activités confondues, travaillant dans huit grandes entreprises : Accenture, BNP Paribas Corporate Investment Bank, Cofely Services, Google, Orange Business Solutions, PSA, Schneider Electric, SFR.

« C'est faire en sorte que collectivement, on atteigne un objectif que l'on s'est fixé » ; « C'est atteindre un objectif commun et tout mettre en œuvre pour y arriver » ; « C'est avoir un but partagé par tout le monde, avoir des membres convaincus sur la direction à prendre ».

Plus rares sont ceux qui se focalisent sur l'**efficacité** plus que la dimension collective : « Que l'équipe puisse délivrer quelque chose en temps et en heure. » La notion de résultat apparaît : « C'est l'aptitude d'un groupe à avoir rapidement des résultats. » Pour d'autres, l'efficacité collective, « c'est le fait d'accomplir des objectifs sans gâchis de ressources (temps, argent, etc.) ».

Les jeunes interviewés insistent sur la dimension individuelle, l'**implication de chacun**. Il y a tout d'abord l'idée selon laquelle l'entreprise doit aller chercher les talents et s'appuyer sur les compétences des personnes en connaissance de cause. C'est le rôle clé du leader ou du manager que de savoir repérer et valoriser les compétences des individus, ce qui d'ailleurs n'est pas toujours le cas. Les jeunes insistent en disant que c'est aussi au leader ou au manager de les pousser et les aider à se dépasser. C'est ainsi qu'ils pourront progresser, et c'est d'ailleurs ce qui fait un « bon » leader ou manager. Nous reviendrons plus longuement sur le sujet plus loin dans l'article.

En outre, il faut que la contribution de chacun soit **reconnue** : « Arriver à remplir les objectifs que l'on s'est fixés et le faire de manière à ce que chacun ait pu contribuer et soit content. C'est pouvoir tirer parti des forces de chacun et les aider à améliorer leurs forces » ; « Que chacun puisse apporter sa pierre à l'édifice, son énergie et que cela soit reconnu par la hiérarchie ».

Mais également que le groupe se sente **satisfait** : « Deux paramètres : atteindre le résultat et que les personnes restent motivées. » L'efficacité collective, « c'est quand tous les projets se mènent à terme sans perdre de qualité de prestation, sans perdre de ressources. Et que tout le monde y trouve une satisfaction personnelle », nous dit un jeune interviewé.

Les jeunes insistent sur le fait que la **demande soit cohérente, réaliste et valorisante**. Les jeunes interviewés sont souvent sollicités pour faire des tâches qu'ils doivent exécuter, mais qui manquent parfois à leurs yeux d'intérêt. Il arrive qu'ils trouvent que ce n'est pas la bonne manière d'appréhender un sujet, voire même que c'est une erreur. Ils sont alors en porte-à-faux vis-à-vis de leur hiérarchie et c'est cela qui leur cause le plus de tracas et fait qu'ils décrochent de leur entreprise.

Dans l'implication de chacun, il y a également l'idée que la personne se dépasse elle-même, qu'elle fournisse « un supplément d'âme qui va au-delà de la simple exécution de la tâche ». Certains jeunes interviewés insistent sur le fait de chercher à se remettre en cause et à progresser. Cette phrase explicite bien l'idée : « C'est compliqué ; si je prends la métaphore du sport, il

faut que la personne qui demande soit très précise dans sa demande et que la personne qui fait fasse plus que ce qu'elle doit faire (...). C'est un **dépassement**, si vous voulez. »

La notion d'efficacité collective est donc un **aller-retour entre individu et collectif**, avec des exigences de part et d'autre : « C'est quand $1 + 1 = 3$ (...) et pour faire 3 il faut bien s'organiser, il faut un but, une répartition des tâches (...). On peut reprendre l'image d'un chef d'orchestre. On peut être le meilleur chef d'orchestre qui soit, mais si les personnes ne savent pas jouer, cela ne marche pas. Et les personnes, c'est évident, doivent dépasser leur intérêt personnel. »

Quelles sont les conditions requises pour qu'elle se déploie ?

Pour beaucoup de jeunes interviewés, le **partage d'information** est un prérequis : « Il faut que tout le monde ait le même niveau d'information et que tout le monde puisse se sentir engagé dans le processus de travail » ; « La personne qui a une information et ne la partage pas n'a rien compris. Il faut être transparent dans l'information et la faire circuler, en faire quelque chose et la transformer de manière bénéfique ».

Le contexte de plus grande **ouverture** et de **transparence** appelle naturellement à une éthique, un code de bonne conduite, un respect pour les contributions des personnes. Ce n'est pas toujours le cas et certains jeunes pointent le fait qu'une recherche d'efficacité collective passe aussi par la reconnaissance des apports de chacun. Cela peut prendre plusieurs formes, mais la forme principale le plus largement mentionnée est le remerciement.

Les **outils numériques** sont perçus comme des outils nécessaires à l'efficacité collective, mais non suffisants. Le numérique facilite le travail en groupe selon la majorité des jeunes interviewés, en particulier les relations plus transversales et directes. Il est indispensable pour les communications à distance. Mais le numérique est également perçu par certains comme facilitant le travail collaboratif avec le partage de document, la traçabilité des contributions, la possibilité de faire appel à plusieurs contributeurs sur un même sujet. Ces outils peuvent faire gagner du temps. Ils permettent de faire un compte rendu en direct pendant la réunion et de l'envoyer à la fin de la réunion.

Par ailleurs, les jeunes insistent sur le fait que, si quelqu'un n'est pas de **nature collaborative**, les seuls outils numériques ne peuvent pallier à ce manque : « C'est avant tout une **question de culture d'entreprise**, s'il y a une collaboration dans l'entreprise, l'outil va aider et contribuer. Après c'est un **état d'esprit**. » Là encore, le numérique apparaît comme un amplificateur, il accentue et met en évidence, renforce à la fois les apports et les carences.

Pour les plus timides, les relations à distance peuvent être un facteur de

désinhibition, car « prendre la parole est parfois difficile ; le numérique permet à certains de s'exprimer plus facilement ». Pour d'autres, les mails renforcent l'isolement, en réduisant de manière drastique les échanges téléphoniques et les rencontres : « Avant il y avait plus de lien, l'informatique a coupé les relations. »

L'efficacité collective nécessite de l'**écoute**, « de faire en sorte d'écouter et de prendre en considération ce que les gens disent » ainsi que de la **confiance** qui « nécessite que chacun ait un périmètre, comprenne le périmètre de l'autre et qu'il y ait échange et entraide entre les personnes pour que le résultat soit global ». Une autre personne insiste sur la dimension affective que requiert la confiance : « Pour être en confiance les uns avec les autres, il faut s'aimer un minimum, se respecter dans ses différences. »

Enfin, pour être efficace collectivement, il faut que tout le monde travaille bien ensemble, en groupe. Et pour cela, il faut un **leader**. C'est celui qui va créer un **climat de confiance**, « quelqu'un à qui on fait confiance, qui nous donne une direction et nous inspire pour que l'on continue d'y croire ». « Un leader est quelqu'un qui amène une équipe d'un point A à un point B en totale transparence et en faisant que chacun contribue. »

Qu'est ce que les jeunes interviewés entendent par « leader » ?

Un vrai leader

Les jeunes interviewés ont très bien joué le jeu dans l'ensemble, mais nous avons été surpris de la rapidité et de la précision avec laquelle ils ont répondu à la question « **Qu'est-ce qu'un leader ?** ». On note quatre grandes thématiques autour desquelles les jeunes se retrouvent de manière majoritaire : le leader comme fédérant des énergies autour de lui, comme révélant le talent de chacun, comme visionnaire et inspirant par ses idées et sa manière d'être, plus rarement, comme créant un climat de confiance et d'intelligence collective.

De nombreux éléments convergent sur le fait que le leader **rassemble, fédère autour d'un objectif**. Que cet objectif à atteindre passe par le fait **d'inspirer, de motiver** tout le monde :

« Quelqu'un que l'on va être amené à suivre naturellement, pas parce qu'il y a un lien hiérarchique, mais parce qu'il fédère les gens autour de ses idées. »

« Quelqu'un capable d'entraîner les autres personnes dans une direction, de les motiver, de leur donner des orientations et de les aider à s'organiser. »

« Quelqu'un qui sait entraîner et faire évoluer une équipe, une force de conviction et d'écoute qui sait faire avancer sereinement vers l'avenir. »

« Un leader est quelqu'un qui a des compétences qu'il sait valoriser, qui sait fédérer, embarquer autour de lui, d'un projet, d'une activité. »

Le leader est celui qui sait aller chercher la **valeur de chacun**, sa richesse pour faire contribuer un maximum de personnes et faire qu'elles **se dépassent** :

« C'est quelqu'un qui arrive à travailler avec plusieurs personnes en faisant ressortir plusieurs idées, qui donne la parole à tout le monde, ne censure pas et réoriente avec les meilleures idées. »

« Un leader, c'est celui qui arrive à avoir des idées cohérentes par rapport au projet, rassemble et fait travailler tout le monde ensemble. Ce qui compte c'est aussi de savoir écouter, composer avec toutes les ressources. »

« C'est quelqu'un de positif, empathique qui saura mener ses équipes avec justesse et faire grandir tout le monde. »

« Un leader, c'est quelqu'un qui va faire que d'autres personnes vont s'investir davantage dans un projet. »

« Un leader, c'est une personne qui nous fait avancer, qui doit nous aider, mais aussi nous faire surmonter des obstacles. »

« Un leader est quelqu'un qui va accompagner les gens, les amener à se poser des questions qu'ils ne se posent pas, à changer leur point de vue. »

C'est un **visionnaire**, qui prend les bonnes décisions :

« C'est un visionnaire, quelqu'un qui inspire et qui entraîne. »

« Quelqu'un qui est visionnaire, qui prend les **bonnes décisions**. C'est une capacité de plus pour voir autrement, ce n'est pas uniquement de l'expérience. »

« Quelqu'un qui sait donner une vision et qui est source de motivation. »

« Quelqu'un qui arrive à guider son équipe vers un objectif fixé et qui est capable de prendre des décisions, de les expliquer aux équipes et de les aider à atteindre l'objectif. »

« Un leader, c'est quelqu'un qui arrive à créer de l'enthousiasme parmi ses collègues et qui sait prendre les décisions difficiles quand il faut les prendre. Il doit être capable d'emmener les gens et, quand il y a un conflit, de trancher. »

Qui a des **compétences** :

« Il y a différents types de leaders, mais moi, celui qui m'impressionne, c'est celui qui rassemble autour de compétences. »

« Un vrai leader est celui qui montre naturellement le chemin et qui est légitime par sa connaissance. »

Le leader a une **posture naturelle**, un **charisme** :

« C'est un homme charismatique, quelqu'un que l'on suit naturellement. C'est une personne qui doit savoir afficher des principes et les respecter. »

« Un leader, c'est la personne qui mène sans avoir à faire de grands discours, en ralliant les personnes à ses idées. Qui arrive à s'imposer sans avoir besoin de se justifier. »

« Un leader doit être capable de mener une équipe, il doit la coacher et consolider son esprit. Il lui faut donc du charisme. Il doit s'adapter à la fois à son équipe et à son environnement. Un leader c'est quelqu'un qui est capable de prendre des décisions. »

Un leader est celui qui ne sait pas forcément tout, qui est **humble, s'implique et se remet en cause** quand il le faut :

« Un leader, c'est quelqu'un d'inspirant, qui a une vision, sait la partager, mobiliser ses troupes ; quelqu'un qui est juste, a de l'écoute, est reconnaissant et n'a pas peur d'avoir tort et sait se remettre en cause. »

« On n'est pas un leader si on ne contribue pas soi-même. »

« Quelqu'un qui prend des contraintes pour en faire des leviers, qui est objectif, qui reconnaît les choses s'il fait une erreur, qui cherche à être objectif. »

Qui crée de l'intelligence collective et fait partager les objectifs :

« Un leader, c'est quelqu'un qui sait convaincre (...), qui crée un élan collectif. Un bon leader est à l'écoute. »

« Un leader, c'est quelqu'un qui est capable de ne pas forcément imposer ses idées, mais de comprendre l'idée globale et d'orienter les gens vers un objectif commun. Savoir mener la barque sans être un dictateur. On sait que la personne est légitime, que l'on peut la suivre, on a confiance. Il est forcément compétent, même s'il n'est pas supertechnique. »

Pour tous les interviewés, qui dit leadership ne dit pas forcément hiérarchie, « c'est plus une attitude qu'un statut ». « Le leader n'est pas forcément un chef. » D'autre part, « tout le monde peut être leader, c'est une question de personnalité, d'envie ». Le leadership est « une posture, tout le monde peut être leader » ; « Tout le monde peut être leader, mais il y a certaines prédispositions ». On peut être leader sur certains sujets et suiveur sur d'autres. Enfin, il existe différents types de leaders : « Culturellement, je suis habitué à avoir un leader hiérarchique, mais je vois qu'il y a des personnes qui ont un leadership de la pensée. » De plus en plus de jeunes expriment l'importance de la connaissance du leader, de son expertise, même technique, qui inspire. Cela le différencie du manager plus orienté sur le management des personnes au quotidien.

« Être leader, c'est plus facile quand on est chef », mais on peut être leader sans être un boss, expression la plus utilisée par les jeunes interviewés et qui signifie « la personne dont il dépend et à qui il rapporte en premier lieu ». Nous avons remarqué que près de la moitié des jeunes interviewés ne reconnaissent pas en leur boss des leaders. Ils vont puiser l'inspiration chez des personnes qui sont au-delà de leur $n + 1$. Cette dimension est importante à

signaler, car le manager de proximité est souvent vu comme une personne contrôlante, un rabat-joie, plutôt qu'une personne qui inspire et tire vers le haut. Pour certains, leur boss manque de charisme.

Le « bon » et le « mauvais » manager

Il est très clair à travers les interviews que le **mauvais manager** est celui qui ne fait pas attention à la personne, qui ne cherche pas à révéler la singularité des personnes.

« Celui qui pousse uniquement les personnes les plus visibles. »

« Celui qui manque de diplomatie, qui froisse les personnes, pousse toujours à faire plus sans respecter l'avis de la personne ; fait trop de micromanagement ; ne partage pas les résultats et n'est jamais joignable. »

« Mon manager me dirige comme les autres, je n'ai pas l'impression qu'il s'adapte à mon cas. »

« (Ayant eu des expériences dans d'autres entreprises, je me rends compte que) c'est la culture de l'entreprise qui n'est pas dans le remerciement. »

« Il y a beaucoup de managers qui font du politically correct et qui n'ont pas forcément les compétences. »

« Mon manager n'est pas un leader ; il ne sert pas à grand-chose, car il n'a pas de légitimité, d'expertise. Il ne m'embarque pas et ne me tire pas vers le haut. »

« Il manque d'écoute. »

« C'est plus ma maman qu'un leader. »

Dans ce contexte, le **bon manager** est celui qui offre une transparence de l'information :

« J'essaie de faire des retours et de mettre en avant les personnes qui font des choses bien et en partageant ce que je connais. »

« Un bon manager fait remonter l'info. »

« Travailler ensemble, et bien travailler ensemble, c'est bien communiquer et partager les infos. »

C'est celui qui, du fait de sa **proximité**, a une **connaissance juste des personnes**, « transforme les faiblesses des personnes en forces ». C'est lui qui reconnaît quand la personne fait plus que ce qu'elle est censée faire : « J'apprécie de mon boss qu'il reconnaisse et me remercie d'avoir fait quelque chose en dehors de mon périmètre. »

C'est, enfin, quelqu'un en qui on a confiance qui **apaise**, répond aux questions : « Ma n + 2 a des valeurs humaines, elle est très intelligente. Je ressors en ayant l'impression d'être grandie. Avec ma supérieure fonctionnelle, je ressors inquiétée, car elle n'a pas répondu à mes questions. »

Même si le rôle du manager est différent de celui du leader, il est inquiétant de noter que la moitié des jeunes interviewés trouvent que leurs managers s'intéressent moins à eux profondément qu'à la tâche qu'ils doivent effectuer. Ils sont présentés comme des contrôleurs, vérifiant que les objectifs à court terme ont bien été satisfaits. Le manager est perçu comme indifférent à la personne, voire l'anonymisant. On peut voir là une critique d'un système mécaniste qui néglige la singularité des personnes au bénéfice de la performance mécaniste ou de ceux qui se rendent visibles.

L'importance de la transmission

Pour ceux qui n'ont pas (encore) de responsabilités hiérarchiques, l'important pour eux est souvent de **former** les plus jeunes, de leur transmettre des compétences techniques, mais aussi la connaissance qu'ils ont de la culture d'entreprise. Certains attachent de l'importance à laisser libre l'expression pour que les personnes puissent révéler leur singularité et donner le meilleur d'eux-mêmes. D'autres cherchent à créer un climat de confiance et à apporter leur soutien. Le leader technique va, par exemple, être à l'initiative d'actions, s'occuper de certaines tâches et trancher quand il le faut. Il y a une dimension de **feed-back** importante. D'autres interviewés mettent en avant la dimension affective : « J'ai envie d'essayer d'inculquer une certaine discipline d'équipe et que les personnes fassent quelque chose de plus pour moi, un surplus de productivité. J'essaie de mettre des sentiments dans le travail, un surplus d'âme. »

Le leader non hiérarchique est celui qui va reconnaître la force de chacun, l'encourager et prendre en compte la force donnée. C'est donc quelqu'un qui construit sur la personne : en sachant d'abord faire attention et reconnaître la force, en sachant ensuite la valoriser et la prendre en compte. On est donc bien dans le triptyque **Attention-Contribution-Reconnaissance** qui a servi de base à notre questionnaire. Là encore, cela conforte des travaux de recherche effectués qui vont au-delà de la question de génération.

Pour ceux qui ont des responsabilités hiérarchiques, à savoir, dans le cas de nos interviewés, les managers, tous ont fait un travail de conscientisation sur ce qu'est un leader et essaient d'appliquer les éléments qui sont essentiels à leurs yeux dans leurs équipes.

On a affaire à des jeunes qui, bien que répondant très spontanément à nos questions, ont une idée très claire du leadership, ce qu'ils en attendent et ce qu'ils essaient de véhiculer par eux-mêmes. À titre d'exemple :

« Je veux transmettre à mes équipes des objectifs clairement explicités. »

« J'essaie de pousser mes opérationnels à prendre un rôle de leader et à m'aider à aller là où je veux. »

« Qu'ils soient épanouis, qu'ils aient plaisir à travailler avec moi, qu'ils apprennent et aient une exigence de qualité. »

« J'essaie de transmettre ma passion du travail bien fait. C'est la réussite collective qui va permettre à chacun de s'épanouir (...). »

Conclusion

Les jeunes sont très clairs sur ce qu'est l'efficacité collective. Certes, le numérique facilite la collaboration, le partage d'informations, etc., mais l'efficacité collective fait avant tout appel à des ressorts humains et de management.

Les jeunes interviewés attachent une grande importance à l'efficacité collective. Pour eux, c'est presque une nécessité. Il y a, comme on l'a vu, certaines conditions comme la capacité de se dépasser, d'être inspiré par un leader, d'avoir un bon manager. L'efficacité collective participe donc des leviers de motivation et du sens qu'ils trouvent dans leur travail.

D'autres facteurs spécifiques à la culture d'entreprise peuvent jouer un rôle négatif sur l'efficacité collective. Le frein le plus souvent mentionné est celui de la politique et de l'univers des codes, qui peuvent alourdir la vie dans l'entreprise et limiter l'efficacité collective. Les autres freins peuvent venir de la lourdeur des procédures et des processus qui répriment toute initiative un peu décalée ou démarche innovante. La peur du changement plus souvent portée par des salariés plus séniors peut être une entrave au partage d'information, à la prise de risque ou à l'engagement. Ce qui est perçu comme de la rétention d'informations – « on ne nous dit pas tout » – peut être source de stress et donc, d'inefficacité.

Carine Dartiguepeyrou, prospectiviste, docteur en sciences politiques, est membre du Think Tank Futur Numérique de l'Institut Mines-Télécom et responsable de programme de prospective de la Fondation Télécom. Elle est également membre du comité d'experts de la Chaire Orange Digital Natives de Grenoble École de Management. Elle coordonne les Cahiers de prospective de l'Institut Mines-Télécom et a contribué, à ce titre, au Cahier « Les générations et la transformation numérique de l'entreprise » (en ligne sur le site) ainsi qu'à l'ouvrage sous la dir. de Benoit Meyronin, La GenY, le manager et l'entreprise (PUG, 2015).

Partie 3

Les mises en perspective

Innovation collective en entreprise : efficacité, attentes et malentendus

Pourquoi et comment s'appuyer sur des méthodes et pratiques véritablement élaborées ?

Pascale Bailly, avec la participation de José Parra Diaz

« Plus la démocratie et la tolérance sont larges, plus grands sont
les extrémismes et les conservatismes qu'elles déclenchent »
(Meryem le Saget, *Le manager intuitif*)

Le champ de cet article est celui du travail participatif, en petits groupes, dans le cadre de journées de travail d'entreprise, au sein d'entreprises de grande taille.

Nous allons ici nous appuyer sur différentes recherches méthodologiques qui ont été élaborées au sein de la Recherche et Développement d'Orange pour faciliter l'innovation et qui ont été testées dans l'entreprise et aussi avec des participants extérieurs, des écoles et des leaders des sujets étudiés. Les sujets traités lors de ces expérimentations étant généralistes (*Smart Cities, Internet of Things*, etc.), partant parfois des technologies (*Near Field Communication, Network Functions Virtualization*, etc.) ou bien étant approchés à partir des usages et marchés (*Software as a service*, économie circulaire, etc.). L'objectif est de stimuler l'innovation à partir de l'intelligence collective, en permettant plus particulièrement aux ingénieurs, technologues, développeurs, marketeurs, d'agir ou de pousser à agir avec une vision cohérente globale.

Aussi cet article privilégie-t-il l'expérience et ne prétend-il pas couvrir scientifiquement tous les aspects de l'innovation ni de l'intelligence ou de l'efficacité collective. Notre fil conducteur explore quelques écueils (qui nous paraissent primordiaux) et des pistes de solutions pour les éviter.

En effet, mes activités de conseil au sein d'Orange, depuis les Orange Labs, pour l'efficacité de la stratégie compétitive et des *business models* comportent un volet expérimental, mais à visée applicative donc actionnable.

Pour que les résultats du travail collaboratif soient suivis d'effet concrets et appliqués, la question est pour nous de savoir en ressortir avec une vision commune – **bâtie en commun** –, voire créative et reliant les activités de l'entreprise. Il a été nécessaire et instructif de nous appuyer sur des outils numériques. Nous en verrons plus loin quelques-uns.

Les conditions d'une vision bâtie en commun

L'essence collective de l'innovation : relier des mondes de pensée différents.

De nombreux ouvrages fondateurs et bibliographies de mathématiciens¹ ou physiciens rappellent que l'innovation naît de rencontres d'univers *a priori* éloignés, quand sont croisés, puis reliés des éléments étrangers à un monde unique de pensée. On retrouve ce postulat dans certaines théories de l'innovation des organisations². Prenons le passage de Jeremy Rifkin³ détaillant l'importance de la nature du média pour déterminer si la culture est créée par les masses ou par les élites : « C'est l'imprimerie qui a introduit la notion d'auteur individuel... Même les quelques écrivains dont on associe les noms à une œuvre entière ne se considéraient pas vraiment comme les créateurs de leurs pensées. Ils avaient plutôt l'impression qu'elles leur étaient venues de l'extérieur, sous la forme d'une vision ou d'une inspiration – qu'ils avaient été frappés par une idée. Imaginer qu'il serait même possible qu'une idée vienne exclusivement de l'intérieur, sous la forme d'une intuition créatrice géniale, leur aurait paru étrange, voire absolument incompréhensible. »

Aussi, pour un coach – ou plus largement pour un manager de communauté collaborative –, le savoir-faire indispensable est avant tout celui de faciliter l'expression des savoirs et des pensées spécifiques, et de pouvoir pousser aux croisements judicieux.

Les chants et mythes des « Y'A Kas »

Les entreprises sont passées du management par le « y'a ka » individuel à celui du « y'a ka » collectif, ce qui a poussé aux recettes collectives fabulées.

La fébrilité actuelle pour toutes formes de communs, possibles et accélérés notamment grâce à la multiplication des plateformes informatiques et aux vertigineuses capacités de traitement des informations, a trouvé en entreprise

1. Voir par exemple la biographie de Von Neumann, William Poundstone, *Le dilemme du prisonnier : Von Neumann, la théorie des jeux et la bombe*, Edition Cassini, 2009.

2. Voir Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, chapitre « Les nouvelles sociologies des organisations », Edition Points, 2014.

3. Jeremy Rifkin, *La nouvelle société du coût marginal zéro*, Ed LLL, 2014.

un terrain de développement sous de multiples formes de rencontres à plusieurs pour pousser rapidement l'innovation (incrémentale et de rupture).

En une décennie, les entreprises ont vu passer une panoplie de termes censés s'appuyer sur l'efficacité et l'esprit collectif. Le mythe d'une efficacité découlant directement et uniquement du fait de mettre ensemble des personnes s'est ancré. Qui n'a pas entendu parler d'ateliers et de méthodes aux noms alibis, de multiples Fab Labs d'entreprises⁴, de toutes sortes de méthodes dérivées des approches *lean*⁵ et du *design thinking*⁶ remises au goût du jour ? Dans les entreprises, des équipes informatiques sont réunies pour devenir *DevOps*⁷, *One Roof*, et suivre d'autres « recettes » aux intentions et applicatifs collectifs largement galvaudés dans la pratique. « Y'A KA faire ça », entend-on !

Or, la réussite dépend de la capacité à générer un plus collectif, et elle implique organisation et méthode. Elle est aussi dépendante de la créativité. Nous ne détaillerons pas les conditions nécessaires à la créativité pour garder ici les points tranchants liés à l'obtention d'un plus collectif et collaboratif. Cependant, notons que la créativité nécessite du temps, étant très effacée dans les activités d'entreprise et souvent même déjà dès la scolarité. L'intérêt du travail collectif est de permettre à chacun de rebondir sur ce qui est mis en avant par d'autres, ainsi que d'amener à relier les éléments épars constitutifs des mondes de chacun ; et ce travail d'aide à la mise au monde des idées doit être au centre du savoir-faire du coach.

4. Un Fab Lab est « un lieu ouvert au public où il est mis à sa disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets... L'ouverture à l'extérieur est la pierre d'achoppement de nombreux Fab Labs d'entreprise ». fr.wikipedia.org/wiki/Fab_lab consulté le 13 août 2015.

5. NDLR L'approche *lean* est issue du concept de production rationalisée développé dans les années 1990 par les constructeurs automobiles japonais. Le point de départ est le *Toyota Production System* (TPS) qui est basé sur l'amélioration continue.

En pratique, le *Lean Startup* se décline avec la réalisation de prototypes (dits *Minimum Viable Products*) et pousse à des contacts réels avec des utilisateurs en sortant de son bureau où il n'y a rien à voir : "*there are no facts inside your building, so get outside*" (Steve Blank). On entend aussi parler de *lean manufacturing*, de *lean enterprise*, ou bien de *lean production*, *lean design thinking*, *lean agile*, etc.

6. "Throughout most of history, design was a process applied to physical object. Raymond Loewy designed trains. Frank Lloyd Wright designed houses..." Tim Brown et Roger Martin, *How to Design Thinking to Make Great Things Actually Happens*, HBR, 2015.

7. NDLR *DevOps* est la contraction des termes développement et opérations, développement désignant l'équipe de développement et opérations correspondant à l'équipe en charge de l'exploitation des serveurs (les administrateurs systèmes et réseaux). Les uns devant répondre aux demandes d'évolutions rapides et les autres aux besoins d'environnement pérenne et stabilisé ; ils avaient initialement des objectifs opposés, et des environnements différents.

En synthèse, retenons volontiers pour cet article la définition de l'efficacité collective qu'en donne Perret-Clermont⁸ (2003) : « l'art de maximiser simultanément la liberté créatrice et l'efficacité collaborative. »

Pour innover comme pour élaborer une vision partagée, il faut en finir avec le mythe « venez avec vos idées (ou non-idées), l'efficacité collective fera le reste ».

Un risque de gâchis

Dans la réalité, les entreprises existantes et déjà installées réunissant des personnes d'horizons variés pour provoquer des réussites collectives se retrouvent souvent avec des participants stressés, ou frustrés ou encore non intéressés, bridés par ceux pressés de montrer leur savoir (ou non, idée ou non). La traduction sur le terrain peut en conséquence provoquer une grande anxiété, que ce soit avant ou pendant lesdits ateliers participatifs.

Les résultats sont pour beaucoup liés aux jeux et aux comportements de pouvoir et autres dimensions des relations vécues en entreprise telles qu'elles ont été étudiées au moins depuis Freud⁹. Quels que soient les participants, qu'ils soient entre pairs ou non, entre managers ou non, l'efficacité collective, c'est-à-dire avec des **résultats applicables et portés par les participants**, a impérativement besoin de méthode et de travail, de coaching sérieux, et nécessite de la culture générale et des experts. L'innovation et les résultats applicables qui en découlent ne seront possibles que si les participants sont tous réellement acteurs. Cela, quels que soient les noms donnés et les types de *workshops* : ateliers collectifs, cafés créatifs, *hackathons*¹⁰, *barcamps*¹¹, journées, week-ends, etc. Beaucoup de ces termes viennent du monde informatique et du logiciel libre. Et les réussites de ces journées collectives n'ont rien à envier aux cabinets d'architecture, de design et d'ingénierie qui produisent

8. Greselle Olfa Zaïbet, « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, 4/2007, n° 14, p. 41-59.

www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-41.htm

9. Philippe Bernoux, par exemple, en cite plusieurs dans son livre intitulé *La sociologie des organisations*, Points, 2013.

10. Un *hackathon* est un évènement où des développeurs se réunissent pour faire de la programmation informatique collaborative sur plusieurs jours. Le terme est un mot-valise constitué de *hack* et *marathon*.

fr.wikipedia.org/wiki/Hackathon, consultation le 13 août 2015.

11. Un *barcamp* est une rencontre, une non-conférence ouverte qui prend la forme d'ateliers-événements participatifs où le contenu est fourni par les participants qui doivent tous, à un titre ou à un autre, apporter quelque chose au *barcamp*.

fr.wikipedia.org/wiki/Barcamp, consultation le 13 août 2015.

depuis leurs origines par « charrette », un travail sous tension¹², dans l'urgence, du fait des délais restreints pour la remise des plans pour les expositions et concours. Ce qui génère des productions rapides et organisées.

Le rêve des *me too* : copier-coller le monde informatique

Au milieu et à la fin des années 2000, de très nombreuses entreprises (en France notamment) battaient encore la campagne contre le mouvement de la culture libre, et plus particulièrement contre celui du logiciel libre et ouvert, considéré comme anecdotique et potentiellement destructeur de revenus de la propriété intellectuelle. À présent, les sociétés informatiques et leurs communautés de métiers sont communément portées aux nues. Les firmes, informatiques ou non et de plus ou moins grande taille, rêvent elles aussi de rassembler des centaines – voire des millions – d'acteurs producteurs d'idées et de résultats en un week-end !

Or, l'efficacité des mondes informatiques est liée au fait qu'il s'agit de réunir des personnes autour de métiers et de professionnalismes spécifiques. C'est aussi le cas des communautés de pratique ; c'est enfin l'origine des faiblesses du management par projet. L'analyse de Claude Roche¹³ détaille notamment les problèmes liés au mode de management par projet en entreprise, organisation qui implique plusieurs professionnalismes réunis. Roche écrit à ce sujet : « en se défiant du métier, le projet prend le risque d'entraver cette fonction d'accumulation (des savoirs) qui permet à un acteur d'être au sommet de sa compétence... À notre sens, c'est à ce type de problématiques que répond l'apparition récente des "communautés de métiers" dans les entreprises. »

En fait, sorties du monde informatique qui génère à grande échelle des pratiques productives sur des délais réduits (ou de la pratique de l'architecture telle que précitée, mais à plus petite échelle), la mise en œuvre et l'efficacité collective en entreprise restent des plus confuses.

Trop de communautés en entreprise tuent l'esprit collectif

L'avenir des affaires en entreprise et de l'innovation, sur la base de travaux collaboratifs mixtes, va donc se jouer, selon nous, sur la juste réponse de chaque entreprise pour susciter et équilibrer ses forces communautaires. En particulier, les entreprises devront équilibrer, d'une part, les temps dédiés aux

12. Tension que nous qualifions d'heureuse et productive, car dans le but d'un travail à réaliser qui va être utilisé.

13. Claude Roche, *L'intelligence collective et l'entreprise : une relecture cognitive de l'histoire récente du management. Regards croisés sur le codesign*, L'Harmattan, 2014. <halshs-01141402>

communautés axées sur les métiers et activités spécifiques et, d'autre part, ceux dédiés aux collectifs collaboratifs mixant les mondes de pensées.

De plus, nous venons de voir que trop de communautés bâties sur les spécificités et savoirs métiers risquent d'atténuer l'essence du collaboratif mixte. Les communautés de métiers ont l'avantage de récompenser directement les participants, car les participants y gagnent une reconnaissance métier, un savoir augmenté et des solutions métier. Par contre, les participations aux collectifs mixtes sont souvent absentes des objectifs des entretiens individuels, ou encore considérées comme des exceptions liées à des exercices de courte durée, à l'instar des week-ends et journées des communautés informatiques. Elles ne sont par conséquent pas suffisamment visibles.

C'est pourquoi nous pensons qu'il est urgent pour l'innovation que les entreprises mettent en avant leur soutien aux travaux collectifs, sans s'en remettre uniquement à la mise en place d'outils informatiques (logiciels, *mind mapping*, *workflow* et messageries instantanées, etc.) de collaboration.

Comment ?

Abstractions et points clés de l'efficacité collective

Pour y remédier nous partageons les points de vue de Laurence Prusak¹⁴, Paul Adler¹⁵ et Charles Heckscher¹⁶, respectivement chercheur et professeurs de management américains dont les essais et les études publiés sur ces points s'appuient sur de longues expériences dans les années 2000, notamment auprès de sociétés comme IBM, Citibank ou la NASA. Ils expliquent que le bon fonctionnement des communautés collaboratives repose en particulier sur quatre grands piliers¹⁷ :

Définir et construire un but partagé

En fait, il s'agit non pas de verbiage ou de messages pour la com, mais d'un « concept » nous disent les auteurs ; ce qui est très difficile à mettre en place en pratique. Cela implique des débats de fond et une compréhension partagée de la position de l'entreprise sur le marché, des aspirations de l'entreprise

14. Laurence Prusak est chercheur à l'université de Californie du Sud, consultant (pour la NASA notamment) et fondateur de l'IBM Institute for Knowledge Management.

15. Paul Adler enseigne le management et l'organisation à la Marshall School of Business de l'Université de Californie du Sud.

16. Charles Heckscher est professeur de management et spécialiste des relations de travail à Rutgers University et Directeur d'un centre consacré à l'étude et la compréhension de la collaboration à la fois en théorie et en pratique.

17. P. Adler, C. Hecksher and L. Prusak, 2011, "Building a collaborative enterprise", *Harvard Business Review*, July-August, 94-101.

dans – ou hors – son activité ou son secteur, de l'évolution des besoins des clients, des diverses capacités de l'organisation et de ses atouts distinctifs.

Précisons que, pour nous, ces besoins nécessitent d'avoir compréhension de la stratégie de l'entreprise et de pouvoir la décoder *via* ses divers engagements, messages internes et externes, alliances et travaux en cours. Pour que la stratégie soit bien relayée et présente en filigrane des travaux collaboratifs, le rôle des coachs doit intégrer cette dimension.

Entretenir une éthique de contribution

Il s'agit d'un set de valeurs de la communauté valorisant le fait que les personnes contribuent. D'après les auteurs, la plus grande valeur doit en effet être accordée aux personnes qui regardent au-delà de leurs rôles spécifiques et individuels et qui font avancer et promeuvent le but commun. Or, ce sens commun ne va pas de soi.

Développer des processus qui permettent de travailler ensemble sur des projets flexibles, mais disciplinés

Prusak, Adler et Heckscher ont noté combien les bureaucraties sont souvent peu douées pour encourager les axes de collaboration horizontale. Ils constatent en outre que les processus favorisant le travail en communauté sont plus encouragés par les personnes impliquées dans les tâches que par celles qui les dirigent.

Ces processus sont en pratique très difficiles à maintenir. Aussi ne faut-il pas oublier d'introduire des temps d'échanges dans l'organisation du temps de travail.

Créer une infrastructure dans laquelle la collaboration est estimée et récompensée

Dernier point cité par les auteurs, la collaboration est plus motivée par le plaisir de réussir le challenge que par l'argent¹⁸, mais les personnes qui ne reçoivent pas de récompense pour leurs contributions sont insatisfaites.

Nous avons nous-mêmes constaté que la récompense primordiale pour les participants est la construction commune de quelque chose qui éclaire des points majeurs, qui donne ou élargit les éventails des solutions, ou encore qui participe « visiblement » à bâtir l'histoire ou les résultats de l'entreprise.

Bien que notre expérimentation porte sur des travaux collaboratifs avec moins de participants et pour des durées plus limitées dans le temps, nous avons nous aussi relevé ces mêmes besoins pour l'élaboration d'un résultat.

18. NDLR Ou un tee-shirt (le maillot sportif) rappelant l'équipe (l'appartenance) et le challenge effectués que les organisateurs des événements informatiques n'oublient pas de distribuer à chaque challenge collaboratif.

En pratique : quelques règles, outils et motivations

Nous nous référons ici à une expérimentation menée depuis bientôt trois ans avec plus de deux cents participants successifs, réunis la plupart du temps en groupes d'une quinzaine de personnes, et avec parfois des personnes externes à l'entreprise.

Nous résumerions nos résultats et constats ainsi : l'esprit et la préparation des jeux collectifs¹⁹ et les collectifs informatiques aident à comprendre combien une phase préalable est importante. Ensuite, la rencontre en réel, et non *via* des écrans interposés, est absolument nécessaire. Et, une fois la rencontre finie, les participants doivent impérativement avoir conscience du travail construit et finalisé et de la valeur qui lui est accordée.

Pour chacune de ces trois phases : ante rencontre, rencontre, post rencontre, regardons quelques outils, règles et motivations essentiels qui peuvent aider l'efficacité du résultat.

Ante rencontre

L'avant-rencontre est un peu comparable à la préparation d'un « match ». Elle offre un sas temporel indispensable pour que la confiance en soi des participants et la confiance entre les acteurs puissent se mettre en place.

• Un wiki²⁰ ou un site préparatoire à la rencontre

Des outils comme les wikis donnent l'occasion de laisser s'exprimer les tendances diverses, voire de laisser l'opportunité aux débordements qui ne viendront pas mettre ultérieurement en péril le match commun.

Ils sont l'occasion d'insuffler l'esprit « tous participants » à la rencontre, d'annoncer les règles de bienveillance. La construction collective venant des savoirs de chacun, chaque proposition, réponse ou partie de réponse est prise en considération et doit apparaître.

Évidemment, les échanges apportés dans cette phase amont – même si tout le monde ne choisit pas de s'exprimer – sont des sources pour que le coach puisse affûter une maïeutique²¹ qui lui servira sur le « terrain » lors des rencontres participatives.

19. Olivier d'Herbemont détaille par exemple le cas du football dans son livre : *Booster l'intelligence collective*, Armand Colin, p. 191.

20. Selon le dictionnaire *Oxford*, le nom de *wiki* date de 1990 et provient du nom du 1^{er} site Web de cette sorte, WikiWikiWeb, de l'hawaïien "wiki wiki", "very quick".

21. Style pédagogique caractérisé par le fait que, s'adressant à des personnes qui ont une expérience, on révèle les connaissances acquises et fixées dans l'esprit à l'état latent, non manifesté. C'est, selon Socrate qui en est l'initiateur, « l'accouchement des esprits ». www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-eng.html?lang=eng&i=1&index=frt&srchtxt=MAIEUTIQUE%20SOCRATE.

Cette première phase permet en effet de préparer les outils de confrontation entre les orientations caractérisées dans le wiki et la mission de l'entreprise, mission dont la valeur s'exprime notamment en termes de cohérence et d'éthique. Aussi, les missions de type RSE²² et celles en termes de *business models*²³ sont particulièrement favorables pour motiver les participants. Par exemple, l'élaboration de *business models* sur la base du développement durable, de l'économie de fonctionnalité (sur la valeur du service fourni par le produit et non sur la valeur du produit vendu) ou des modèles circulaires sont propices à pousser l'innovation collaborative.

De plus, sur les bases révélées à cette phase, tout comme pour la préparation d'une équipe à un match, le coach pourra mieux « placer » les participants dans des équipes lors des rencontres, par complémentarités et savoir-faire.

• L'esprit MOOC

Dans les outils amont, il convient de ne pas oublier²⁴ un nouvel allié : le MOOC (*Massive Open Line Course*), dont une bonne utilisation peut judicieusement stimuler les réflexions pour creuser un sujet. Jean-Michel Blanquer donne l'exemple qui consisterait à demander à des élèves de regarder des vidéos très bien faites sur le contenu d'un cours, en amont du cours, de façon à consacrer du temps aux explications, aux exercices, aux extrapolations pendant le temps de présence du professeur.

De la même façon, des vidéos courtes à regarder avant les rencontres pourraient être facilitatrices pour que le coach puisse exercer pleinement son rôle de facilitateur de maïeutique lors des rencontres. C'est d'ailleurs pour nous la **mission fondamentale du coach**.

Rencontre

• Enjeu : l'intensité de la rencontre, propice à la créativité et à l'innovation

Les collectifs informatiques et ceux des équipes d'ingénierie ou d'architecture qui travaillent dans des délais concentrés rassemblent eux aussi physiquement les gens, malgré tous les moyens de communication numériques.

22. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ». ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm

23. Le *business model* "explains who your customers are and how you plan to make money by providing them with value" selon Joan Magretta, *What Management Is*, Free Press, 2002 et *Harvard Business Review paperback series on Rebuilding your Business Model*, 2011.

24. Lire sur ce sujet « Éducation 4.0 » par Jean-Michel Blanquer, Président du groupe Esse, *Le Point*, 2015.

Mais ces rencontres doivent rester exceptionnelles pour que leur enjeu en soit « exacerbé ».

La rencontre présentielle a en effet l'avantage de permettre le « jeu » collaboratif avec une intensité précieuse pour que les connaissances opportunes soient mobilisées au bon moment. Le coach doit ainsi amener les participants à prendre conscience de ce qu'ils savent implicitement, à l'exprimer et à l'utiliser.

- **L'art du gribouillage favorable à la concentration-réflexion**

Il n'est pas rare qu'un peu de matériel physique soit utilisé en renfort du numérique. Les cabinets d'architecture et d'ingénierie utilisent encore des mines de crayon. Et même les rencontres comme les *barcamps* commencent avec un tableau-matrice où les participants tracent et inscrivent à la main les horaires, salles et sujets d'interventions.

En fait, le passage par un support – comme le papier et le gribouillage – aide la grande majorité des personnes à classer, s'approprier, se recentrer, se concentrer. Contrairement aux idées reçues, les générations Y et Z adoptent volontiers le support papier. Au cours de notre expérimentation, même les deux pour cent des *device-addicts* réticents utilisent le papier avec entrain après quelques minutes.

- **Le vote qualitatif**

Le vote n'est pas un jugement ni une élimination. Nous demandons à chacun de « voter », c'est-à-dire de choisir anonymement un seul qualificatif dominant à chaque idée (idée au sens large : projet, service, produit, technologie, caractérisation technologique, fonctionnalité d'algorithme, etc., selon le *workshop*). Chaque qualificatif dominant est à choisir parmi six possibilités (ou plusieurs fois six), six correspondant au nombre d'items facilement retenus par tous (mémoire à court terme). Ils peuvent être composés sur divers sujets : mise en œuvre et besoins dans le temps, intérêt des marchés, besoins en réseau ou plateformes de services, renforcement des business models de l'entreprise, et bien sûr aussi sur des axes visant à prioriser les services plus ou moins sociétaux, responsables et durables, etc.

Post rencontre

À l'issue de la rencontre, le coach est en possession d'idées (toujours au sens large) et des votes, **le tout anonyme**. Et, à partir des votes, différents algorithmes de datamining sont utilisés pour faire ressortir les consensus, regroupements, ressemblances, etc.

- **Philosophie de l'algorithme**

Nous recherchons des algorithmes neutres vis-à-vis des idées et des votants. L'algorithme ne reçoit aucune information concernant l'échantillon

des votants ; pas de classe d'âge, pas de catégorie socioprofessionnelle. Et, afin d'éviter les biais éventuels de stress (rivalités, hiérarchie, déceptions d'amour-propre, etc.), les éléments recueillis sont numérotés au hasard et rendus anonymes.

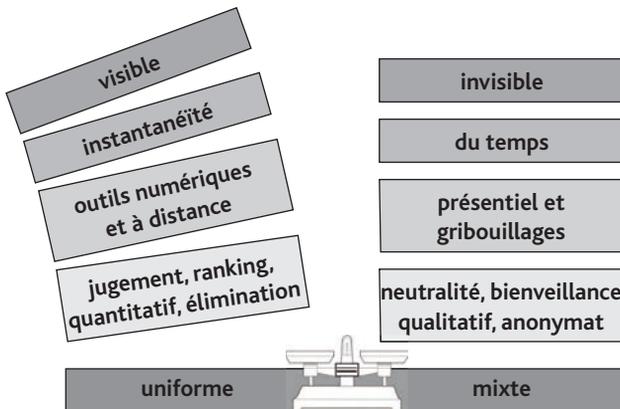
Des rapprochements de votes sont recherchés à l'aveugle et on ne sait absolument pas quel en sera le résultat. Le principe de base est que **le logiciel se contente d'ouvrir des pistes, il ne décide rien.**

Ainsi, avec les algorithmes, nous recherchons non pas un classement (1^{er}, 2^e, etc. – pas de *ranking*), pas de jugement de valeur, mais des ressemblances, dissemblances, corrélations ou orthogonalités, regroupements sur plusieurs plans, etc. Lorsque les votants ont remis leur fiche de vote anonyme, le programme effectue les agrégations. Pour être très synthétiques, nous dirions que nous recherchons à l'aveugle des corrélations qui seraient fastidieuses à trouver sans *computer-aid*, dans la même manière que Walmart a rapproché les couches pour bébés et les bières à partir du *datamining* sur des tickets de caisse.

Conclusions

Conclusion 1 : Des dipôles à équilibrer

Au cours de la pratique, nous avons mis en avant cinq dipôles opposant l'inefficacité collective et l'efficacité collective. Ces dipôles, que l'on peut relever au fil de cet article, sont pour nous les clés du succès de l'innovation mixte dans l'entreprise. Pour donner de l'élan à cette innovation, il faut vraiment rechercher le point d'équilibre pour chaque dipôle, pour le 1^{er}, qui est : « uniforme/mixte », qui concerne les collaboratifs de métiers et les collaboratifs mixtes, puis pour le 2^e, etc. Ce que nous illustrons ainsi :



Les cinq dipôles de l'efficacité de l'innovation collective

De plus, il ne doit pas être exclu de veiller à l'intérêt des participants *via* une vision partagée et motivée par des enjeux éthiques et responsables.

Conclusion 2 : Le travail collectif, substrat d'une monnaie éthique d'entreprise

Pour cela, il nous apparaît que le but commun, la vision partagée, la récompense valorisante peuvent être atteints grâce à la mise en place d'une sorte de monnaie locale qui serait en fait une monnaie d'entreprise.

Selon le Community Exchange Network, 493 monnaies locales (estimation basse) sont recensées dans plus de cinquante pays. En pratique, environ 5 000 monnaies sont utilisées par plusieurs millions de personnes. De manière générale, une monnaie dite complémentaire ou locale vise à favoriser le lien social et correspond à des formes diverses de production et d'usages coopératifs, souvent écoresponsables.

Les monnaies locales sont des formes de reconnaissance de valeur de l'activité reçue²⁵ qui réapparaissent à la faveur de crises économiques. Par exemple après la crise financière de 1929. Elles sont basées sur la solidarité et sont porteuses de valeurs. Elles sont contra-cycliques, éthiques et locales, nous dit Marie Fare²⁶.

Dans notre cas, une monnaie d'entreprise pourrait faciliter l'activité de travail collaboratif en participant à la reconnaissance de cette forme d'activité.

Une hypothétique monnaie d'entreprise pourrait permettre d'aboutir à une infrastructure dans laquelle la collaboration serait récompensée et estimée, accordant ainsi une reconnaissance aux personnes qui font avancer le but commun. Elle bénéficierait simultanément de trois dynamiques.

1. Par son effet contra-cyclique en période de crise : face à des entreprises ayant déjà développé (trop) largement l'esprit communautaire par métiers, la reconnaissance de la valeur du travail collaboratif mixant les métiers serait accélérée et redonnerait de la vigueur à l'innovation collaborative.

2. Par sa nature éthique, elle accélérerait une motivation liée à une vision commune facilement partagée.

3. Par son soutien à l'économie de l'entreprise et à l'économie locale où est

25. Pepita Ould Ahmed, chercheure à l'institut de Recherche pour le développement et membre du Laboratoire Cessma, « La monnaie, vecteur de lien et de contestation sociale », *Alternatives économiques*, hors série n° 105, avril 2015. Reprenant les mots de Michel Aglietta, économiste, conseiller au Cepii, elle précise : « la monnaie peut être définie comme "le médium commun par lequel la collectivité marchande rend à chacun de ses membres, dans l'acte de payer, ce qu'elle juge avoir reçu de lui par son activité" ».

26. Marie Fare, économiste, UMR Triangle, Université Lumière Lyon II, « Ma monnaie locale ne connaît pas la crise ». www.fragil.org/focus/2102

implantée l'entreprise, elle dynamiserait la participation au travail collectif avec des « jetons » ou formes de points cumulés sous forme d'heures et d'accès à des services locaux et écoresponsables, renforçant ainsi l'impact éthique de l'entreprise.

Les services proposés en reconnaissance des travaux collaboratifs pourraient couvrir le covoiturage, le lavage écologique de voitures, le prêt de vélos, l'achat groupé local, etc. Ils ajouteraient des droits de formation sur le sujet travaillé en collaboratif et pourraient ainsi aussi bénéficier aux prochaines participations collectives sur le même sujet, renforçant ainsi le cercle vertueux.

***Pascale Bailly.** Après la contribution aux plans d'affaires des filiales à la Direction de l'International, Pascale Bailly a participé à la mise en place de la TV sur ADSL via notamment l'élaboration de programmes et partenariats. Suite aux expérimentations dans ce cadre avec la Recherche appliquée, elle a rejoint la Recherche et Développement pour contribuer à l'élaboration des orientations stratégiques du pôle Recherche et Développement Réseaux d'accès ; puis la direction de la stratégie et de services aux entreprises au sein d'Orange Labs pour être en charge de stratégie compétitive et de modélisation de business models (et de recherche dans ces domaines).*

Rechercher l'activation de tous les talents

Chrystèle Verfaille

En 2013, BNP Paribas engage officiellement sa **transformation digitale** avec le « déploiement de solutions visant à favoriser le travail collaboratif et à tirer le meilleur du savoir collectif et des interactions entre les collaborateurs ». Nous sommes invités à « changer nos façons de travailler individuellement et collectivement, vers plus de simplicité, de fluidité et donc d'efficacité » pour mieux travailler ensemble, quels que soient nos activités et lieux de travail. Ceci signifie **changement de culture professionnelle**.

J.-L. Bonnafé, administrateur, directeur général de BNP Paribas, a ainsi exprimé l'exigence d'innovation permanente dans une interview au *Figaro* (13-10-2014) : « Les clients nous font part de leurs attentes en termes de fluidité, simplicité, rapidité et personnalisation. L'innovation est donc un peu partout dans un groupe global comme BNP Paribas et n'est plus cantonnée aux réflexions de quelques personnes dans l'entreprise. » L'exposition « Wave », qui met en scène l'ingéniosité collective, est présentée comme une « exposition très innovante et en rupture (...), reflet de ce que fait BNP Paribas chaque jour pour ses clients : anticiper, décrypter et s'adapter au monde qui change ». Proposer à nos clients de passer à l'ère numérique implique d'avoir l'expérience de cette transformation numérique et sociale. Manuel Diaz, président d'Emakina FR, l'explique ainsi dans la revue *ADN* du 24-02-2015 : « Je ne digitalise pas, je transforme (...) il faut surtout être capable de se transformer perpétuellement et à tous les niveaux pour créer une réelle synergie. Le digital est une compétence que tout le monde peut acquérir. Mais cela nécessite aussi une vraie culture qu'il faut sans cesse alimenter, car les choses bougent vite. Le digital n'est pas tant quelque chose que l'on fait ou que l'on applique, mais bien une dynamique que l'on vit et que l'on incarne. »

Plusieurs transformations évoluent à leur rythme, selon leur nature et les spécificités de leur environnement. L'entreprise est aussi le théâtre, tour à tour moteur et intégrateur, de divers parcours personnels : chaque individu

développe progressivement ses usages digitaux selon ses attentes, subtils mélanges de capacités, envies et besoins.

Alors, **comment passer de la stratégie à l'action**, quand près de 60 % des initiatives de changement échouent du fait d'une exécution défailante ? De nombreuses questions brûlent les lèvres, parmi lesquelles : comment une multinationale bancaire peut-elle « se transformer perpétuellement et à tous les niveaux », c'est-à-dire innover en permanence ? Comment assurer que l'efficacité collective (taux de transversalité, modes de collaboration, etc.) soit *a minima* la somme des efficacités individuelles (contributions qualitatives, développements professionnels) ? Innover de manière frugale, faire mieux avec moins équivaut-il à « piloter les projets par les coûts » ? Inciter les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes est-il compatible avec la stricte obéissance aux ordres ? Quelle nouvelle place accorder aux procédures, au *reporting* afin de respecter les exigences réglementaires tout en permettant aux équipes de se concentrer sur l'essentiel, anticiper et répondre aux attentes des clients, de plus en plus diversifiées et évolutives ?

On se plaint souvent de la distorsion entre les discours ambitieux des directeurs et la réalité des moyens accordés sur le terrain ; on entend dire qu'au prix de mille grands écarts, de négociations tendues et d'heures de travail impossibles à comptabiliser, les collaborateurs réussissent à remplir les objectifs assignés par leur hiérarchie et ainsi, à satisfaire les exigences de *reporting*. L'efficacité est-elle pour autant à la clé ? À court terme, peut-être ; à moyen ou long terme, la transparence semble plus appropriée pour gagner en confiance et en productivité. Quant à la satisfaction du travail bien fait, elle se raréfie.

Le Graal serait l'agilité, couplée avec les méthodes d'amélioration continue de la qualité. Et le budget suit le projet, il ne le détermine pas ; on progresse "Beyond budgeting" (cf. "*Beyond Budgeting Institute, from Command & Control to Empower & Adapt*"). La méthode agile est ainsi résumée selon Wikipedia : « Le développement agile, appelé aussi développement adaptatif, se caractérise donc par un style de conduite de projet itératif incrémental, centré sur l'autonomie des ressources humaines impliquées dans la spécification, la production et la validation d'une application intégrée et testée en continu. C'est à partir de ces réalités pratiques, et non pas sur la base d'une théorie globale ou structurante, que l'agilité progresse vers les sphères les plus hautes de l'organisation. » Conscientes que les recettes classiques ne sont plus profitables, les équipes s'orientent progressivement **vers plus d'agilité**. Il faut alors concilier, faire coexister les logiques de l'ordre (organisation pyramidale, hiérarchique) et du chaos (agilité, innovation) bien définies par Olivier Zara¹.

1. Voir la contribution d'Olivier Zara à ce *Cahier*.

Mobilisation de l'intelligence collective hautement recommandée!

Comment stimuler et développer l'intelligence collective, intelligence des femmes et des hommes, augmentée de l'intelligence des systèmes d'informations?

Tout d'abord, les salariés et les clients de BNP Paribas bénéficient d'une **veille stratégique** bien organisée, de la captation des informations à leur classement et diffusion. Comme acteurs phares, on peut citer les Études économiques BNP Paribas et L'Atelier. Ces experts identifient et analysent les sources d'informations, assurent leur transmission (accessibilité, lisibilité, compréhension) en innovant en permanence afin d'optimiser chaque étape du processus; ceci facilite une gestion proactive des métiers.

Continuons avec cette question d'Alexandre Pachulski, cofondateur de TalentSoft : « Si vous comprenez que la compétitivité vient de l'innovation et que l'innovation repose sur le capital humain, qui a les clés de l'innovation ? » Les collaborateurs des entreprises, les femmes et les hommes « richesses des organisations »! Or, les ressources humaines sont épuisables, la nature humaine est fragile; on se doit de préserver et valoriser les êtres humains si l'on veut bâtir un système antifragile.

Les études d'universités telles que la Harvard Business School démontrent que « les salariés heureux sont 2 fois moins malades, 6 fois moins absents, 9 fois plus loyaux, 31 % plus productifs et 55 % plus créatifs ». Le sondage Gallup 2013 a quant à lui mis en évidence des taux critiques d'engagement : 9 % de salariés engagés, 65 % désengagés, 26 % activement désengagés. Ces études ont été complétées par les travaux de Laurence Vanhee sur le **bonheur au travail** (Happy RH, Happyformance) et largement popularisées. En France a été signé le 19 juin 2013 l'Accord national interprofessionnel vers une politique d'amélioration de la Qualité de vie au travail et de l'Égalité professionnelle; le lien entre performances sociale et économique est rappelé en décembre 2015 par la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Myriam Khomry : il s'agit de « faire en sorte que le travail (...) soit un lieu d'épanouissement pour les salariés et un facteur de compétitivité pour les entreprises ».

L'une des bases est de **bien connaître ses salariés**, de suivre chaque profil employé : compétences, expériences, formation continue dans et hors l'entreprise, performances, appétences, etc. Cette GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et compétences) « nouvelle génération » complète le suivi classique des hauts potentiels et permet de combiner approches RH court, moyen et long terme (prédictif), de mieux capitaliser sur les talents actuels et de libérer les potentiels. Dans des conditions optimales, ceci se concrétise par le déploiement de solutions logicielles alimentées tant par le salarié que par son manager et la

RH. Le profil salarié est ainsi (re)défini au fil de l'eau, en toute transparence; la modération des données s'effectue en mettant en perspective les trois regards (salarié, RH, manager), qui doivent trouver leur point d'orgue, s'inscrire de manière cohérente les uns par rapport aux autres afin d'attester de l'effectivité des compétences. La Direction dispose ainsi d'une meilleure visibilité sur les actifs humains de l'entreprise, sait qu'elle peut compter sur la compétence X à l'endroit A; les recrutements internes (mobilité) sont facilités et plus assurés.

Mieux connaître les salariés constitue une première réponse aux plaintes des salariés quant au manque de **reconnaissance** et de **valorisation de leurs efforts**, à la rareté des « mercis » et des « bravos » attestant du respect du travail fourni et de son auteur(e). On entend souvent que l'exercice est difficile du fait du **caractère intrinsèque et personnel des facteurs de motivation et des leviers de reconnaissance**. Isaac Getz rappelle cependant qu'au-delà de nos différences, nous sommes tous des êtres humains, avec des besoins psychologiques fondamentaux similaires : égalité intrinsèque (égalité de traitement, égalité des chances); développement personnel; autodirection. « Remettre l'humain au cœur de l'entreprise » implique de couvrir prioritairement ces besoins.

L'enjeu est aussi de diversifier les leviers de reconnaissance, pour toucher tout un chacun. Zoom sur quelques réponses RH :

- garantie de l'**employabilité des salariés**, conformément à la réforme de la formation professionnelle du 5 mars 2014, dominée par la logique de l'emploi. La réforme fait entrer l'*e-learning* dans le droit du Travail; la formation en ligne est reconnue au titre de la formation professionnelle. L'entreprise devient apprenante; l'enjeu est de « **former 1000 fois 1 personne** » pour bénéficier d'experts à tous les niveaux des organisations et assurer l'employabilité des salariés au-delà de leurs responsabilités actuelles. La mission confiée aux entreprises prend en compte le fait que 70 % des apprentissages viennent de nos expériences, 20 % sont issus de nos interactions sociales (codéveloppement, *social learning*) et 10 % de la formation théorique (source : Center for Creative Leadership). L'enjeu du marketing de la formation est de susciter l'envie d'apprendre, sur son temps de travail (formation professionnelle) et hors temps de travail. En complément, on développe les « *serious games* », on applique les mécanismes de ludification aux processus de formation, d'information et de communication. Par ailleurs, les échanges entre pairs (codéveloppement) sont encouragés et facilités par les espaces d'échanges collaboratifs physiques ou en ligne;

- intégration d'un critère d'**évaluation de la contribution individuelle à la performance collective** (esprit d'équipe, coopération) dans l'exercice annuel d'évaluation;

- attribution d'**avantages sociaux** ;
- promotion d'une **culture managériale bienveillante et plus participative**.

Un autre levier de reconnaissance consiste à rendre les **redevabilités publiques**. S'ils sont correctement animés, observés et pilotés, les réseaux sociaux sont des marmites de bonnes idées, de bonnes pratiques et autres items de coordination multiprojets, métiers, pays et équipes... Étant donné que le détenteur de l'information la partage et la publie en son nom propre, la redevabilité est publique. Des systèmes d'affichage physiques permettent aussi de recueillir les idées des équipes, de communiquer sur l'avancement de projets collectifs, ou tout simplement d'afficher l'humeur des salariés. Ceci contribue à créer un environnement de travail innovant, productif et sympathique, où chacun communique sur la pierre qu'il apporte à l'édifice.

Tout simplement, en pariant que le **bien-être** est un vecteur d'efficacité, on encourage l'organisation d'événements de **convivialité** afin de prendre le temps de vivre ensemble, d'où l'émergence d'instantanés précieux, boosters de **vitalité**.

Comment orchestrer l'intelligence collective ?

Consciente de l'ampleur de la transformation, susceptible de modifier l'identité même de BNP Paribas, la Direction générale, en s'appuyant sur le DRH (Yves Martrenchar), a pris le temps, tout au long de l'année 2014, de **définir la Promesse Employeur de BNP Paribas** de manière collaborative, en impliquant directement l'ensemble des salariés, au gré d'ateliers participatifs pour certain(e)s et d'une enquête en ligne pour tous. Ce projet culturel, nommé « *Let's Design Tomorrow* », est l'un des fondements du nouveau grand projet d'entreprise, à la réussite duquel nous travaillons.

Sur le plan technique, une attention toute particulière est depuis longtemps portée aux **outils de communication corporate** (infrastructure technique globale), pour en rationaliser les usages et les coûts, maîtriser les flux de données. Au-delà de l'intranet *Business to Employee*, la Direction Communication Groupe propose une large offre de services et de ressources digitales (responsable : Jean-Michel Rimbault), dont un annuaire collaboratif qui permet à chacun de saisir les données relatives à son parcours professionnel. Citons aussi la plateforme *Digital Asset Management*, avec laquelle on gère le patrimoine multimédia du Groupe, et des outils de sondage permettant de solliciter l'avis des collaborateurs (consultation, participation). En parallèle, des **outils de travail collaboratif** de portée Groupe sont déployés. Ainsi la *BNP Paribas Business Place*, plateforme collaborative et sociale, qui doit démontrer « en quoi la collaboration digitale va contribuer à l'atteinte des objectifs business » de manière sécurisée et efficace. Le collaborateur

bénéficie d'un accès plus simple et rapide à une mine d'informations et de connaissances, à un réseau de contacts experts, tandis que l'entreprise maintient sa compétitivité, gagne en réactivité et en intelligence collective.

En matière d'**innovation**, on peut citer le processus *Jump*, imaginé et conçu par Jérôme Dubois. Il s'attaque à l'étape de maturation et de sélection des idées innovantes grâce à une plateforme capable de mobiliser, pour chaque idée, un grand nombre de collaborateurs dans des conditions favorisant la critique constructive. L'évolution constante de cette plateforme, dont l'intensification de sa dimension ludique (monnaie virtuelle, place de marché inspirée du *crowdfunding*), a permis de maintenir son fort pouvoir d'attractivité. Autre exemple probant en matière d'innovation : l'équipe Innovation de BNP Paribas Cardif (responsable : Héloïse Lauret), qui s'emploie à diffuser une culture de l'innovation au sein de la filiale en assumant un rôle d'accompagnement, de formation et de conseil sur différentes méthodes telles que le *Design Thinking*, l'organisation de JAM sessions, etc. L'équipe gère aussi un incubateur interne de projets, pour booster d'intrapreneuriat.

De plus, sous l'impulsion de L'Atelier BNP Paribas, les équipes sont encouragées à nouer des **partenariats avec des start-ups**. Ainsi le Lab de L'Atelier a-t-il « pour vocation de rapprocher les start-ups et les grandes entreprises afin de concevoir ensemble de nouveaux produits et services numériques ». Un « programme d'accélération unique à destination des jeunes pousses Fintech et Insurtech » est lancé en 2016.

En fil rouge, il s'agit de fournir à chacun les moyens techniques et culturels d'atteindre ses objectifs business et son plein potentiel personnel. Ainsi le déploiement des outils numériques s'accompagne-t-il d'importants efforts d'acculturation digitale, actions de sensibilisation aux technologies et à la culture associée, favorisant le développement de nouveaux usages professionnels. À noter : avant le lancement officiel de l'activité d'acculturation digitale au sein de BNP Paribas, des salariés-intrapreneurs se sont organisés pour transférer leurs compétences à leurs collègues, *via* des séances présentielles ou des communautés en ligne. Les associations BNP Paribas Mix City (réseau féminin) et ACD (Association des Cadres Dirigeants) participent aussi aux efforts d'acculturation digitale... **#TousActeurs!**

Chrystèle Verfaille est entrée dans la vie active après la rédaction d'un mémoire de fin d'études sur le thème « L'intégration des TIC dans l'entreprise est-elle facteur de progrès humain ? » Ses expériences confirment que seule la combinaison d'une vision humaniste assurée et de nombreux efforts concertés fait du digital un levier d'efficacité et de performance économique et sociale. L'éducation sous toutes ses formes est le premier levier de progrès, le seul rempart contre les clivages, quels qu'ils soient.

Leader des services bancaires et financiers en Europe, BNP Paribas est présente dans 75 pays avec près de 188000 collaborateurs.

L'art au service de l'efficacité collaborative et du renouvellement du management

Avelina Martin Calvo

« La peinture doit servir à autre chose qu'à la peinture. »
Henri Matisse. L'art donne du sens
au monde qu'il pénètre...

La posture créative se révèle être un outil idéal pour mieux connaître et appréhender son environnement professionnel et développer sa capacité à **mieux travailler ensemble**.

À travers cette démarche artistique et pédagogique, ce sont le regard, l'écoute et l'émotion de chacun qui sont sollicités.

L'artiste est un des nombreux « capteurs » de l'air du temps de nos sociétés, bien décidé à déclencher des réactions à partir de son œuvre, entre chaos et harmonie, à livrer haut et fort une parole lorsqu'elle n'est exprimée que tout bas, à apporter un autre regard, à déranger, à bousculer les idées reçues, à susciter réflexion, interrogation, perturbation ou émerveillement, à déconstruire pour mieux rebâtir...

Artiste et dirigeant, des créateurs en mouvement

Entreprendre est un processus de vie, qui transforme les personnes qui s'y engagent, de manière analogue au processus artistique qui transforme l'artiste lui-même.

Baliser l'incertain, c'est regarder. Regarder le monde autour de soi avec curiosité, entretenir son étonnement, dessiner la vision du devenir et vivre la création permanente. C'est dépasser sa peur, libérer son élan vital et partir inlassablement à la découverte de la face imprévisible du monde, pour donner forme à de nouvelles réalités. C'est aussi regarder l'invisible.

S'ouvrir au mystère de l'Autre, c'est écouter. C'est aller au-delà de la projection de ses propres fantasmes sur autrui, au-delà de sa culture, de sa vision du monde et de ses habitudes, bref de sa propre identité. C'est « traverser ce miroir » et pénétrer avec humilité dans l'univers secret propre aux désirs des autres.

Apprivoiser le chaos, c'est croiser les points de vue, confronter les données, coopérer pour obtenir des formes inédites. C'est naviguer entre un ordre nécessaire et un désordre vital, sans se contenter de l'ordre établi. C'est favoriser l'agilité collective et provoquer des ruptures créatrices.

Concrétiser l'immatériel, c'est entreprendre, à l'ère des services où tout s'accélère. C'est nourrir son engagement, inventer son métier dans l'action, élargir sa gamme de créations de valeur et pratiquer l'écologie appliquée pour accomplir la mission noble de l'entreprise.

Entre l'artiste et l'entrepreneur, les similitudes sont donc bien plus nombreuses qu'on ne le croit.

La créativité constitue sans nul doute le premier dénominateur commun à l'artiste et à l'homme d'entreprise : inventer de nouvelles techniques, initier de nouvelles visions du monde, déchiffrer son environnement quotidien. Pour déployer cette créativité, l'artiste comme l'entrepreneur disposent de deux éléments : une réalité concrète, un matériau, d'une part, et une position privilégiée **d'indépendance et de liberté**, d'autre part.

Artiste et entrepreneur illustrent ainsi deux aspects d'une seule et même figure : celle de **l'aventurier**.

Oscillant entre **créativité et rigueur**, la condition d'artiste et d'entrepreneur constitue aussi un modèle de professionnalisme particulièrement précieux et pertinent.

La créativité propre à l'artiste et à l'entrepreneur répond essentiellement à la **prise de risque** de leur posture.

L'artiste est toujours un acharné de la **perfection** et du **professionnalisme**. Ce professionnalisme, c'est d'abord un engagement total dans son œuvre.

Enfin, l'art **vecteur de sens** est un vivier de valeurs audacieuses qui participent à donner une nouvelle vision du monde.

La création artistique se révèle être un modèle privilégié de management jusqu'à devenir, dans certains cas, un partenaire indispensable. À ce titre, elle mérite une place au cœur même du management et de la stratégie définie par l'entreprise.

Art et entreprise sont liés entre eux par l'action et par la vision. Comme le dirigeant, l'artiste est un homme en mouvement, occupé à fédérer des éléments divers et à transmettre sa vision. Comme l'artiste, le dirigeant est aussi un homme de conviction, conscient que son œuvre est d'assurer l'excellence

et la différence qualitative de la vision qu'il représente. Et si ces parallèles peuvent être ainsi esquissés, ils permettent d'interroger la place possible de l'art en entreprise et de l'entreprise ensuite comme accompagnateur de l'œuvre d'art.

L'artiste, chef d'atelier

L'artiste-chef d'atelier est un créateur, mais aussi un manager.

L'atelier d'artiste est une structure apparue au xv^e siècle pour valoriser le talent unique des artistes et les affranchir de l'anonymat des corporations médiévales artisanales. Les œuvres étaient signées par l'artiste dirigeant, mais c'était le résultat d'un travail collectif, ce qui complique l'attribution entre œuvres authentiques et copies ou répliques. L'atelier s'apparente à une entreprise et l'artiste à un manager, et la signature de l'artiste a alors valeur de « marque ».

L'artiste-chef d'atelier apparaît comme un manager à différents titres : délégué de tâches, gestionnaire des compétences pluridisciplinaires, animateur d'équipe, optimisateur des moyens en vue d'une production rentabilisée au maximum.

Rubens, par exemple, semble avoir réussi à créer une adhésion collective autour de lui, attestant d'un charisme personnel fort et d'une capacité à valoriser en interne les qualités de chacun.

Velázquez confie à ses collaborateurs le soin de copier les portraits. Juan Bautista Martínez del Mazo, son premier assistant, le succédera dans la charge de peintre du roi auprès de Philippe IV, poursuivant l'esthétique du maître. Son « serviteur », Juan de Pareja, est libéré et cela lui permet de devenir peintre.

Ainsi, un rôle important du chef d'atelier est de transmettre ses compétences et de faire grandir ses collaborateurs.

La fonction du manager : coordonner un travail d'équipe collectif et cocréatif

Ces ateliers collectifs montrent l'importance de l'organisation d'équipe. Rubens ou Velázquez n'ont jamais eu besoin d'imposer une bureaucratie auto-cratique pour produire leurs plus grands chefs-d'œuvre. C'est bien plutôt l'humilité de connaître leurs propres limites qui leur a permis de mener à terme chacune de leurs commandes. Le respect manifeste de leurs collaborateurs subordonnés est une vraie voie de remise en perspective de l'autorité managériale. Une autorité fondée sur une compétence proprement fonctionnelle et organisationnelle.

Plus le manager assumera les déficiences inhérentes à sa fonction dans le contexte contemporain, plus il trouvera de ressources pour atteindre une autorité efficiente auprès de ses équipes. Plus il acceptera de renoncer aux

attributs de pouvoir qui étaient jusqu'ici les siens, plus il saura restaurer la confiance et l'implication de ses collaborateurs.

De nouvelles perspectives s'ouvrent pour le management : sa fonction repose sur un engagement collectif bien plus que sur la réalisation individuelle.

Le manager, moteur de l'innovation et de la créativité

L'art crée un décalage qui permet au manager de se libérer du poids de l'habitude et de réfléchir en tant qu'individu riche de valeurs créatives. Prendre des risques fait peur, mais tourner le regard vers l'artiste permet d'envisager ces risques autrement.

Si le manager doit aujourd'hui faire le deuil d'une certaine stabilité, c'est au profit d'une liberté créative. Revendiquer la liberté de créer et de décider, c'est assumer le résultat, quel qu'il soit, réussite ou échec.

Le leadership n'est légitime que s'il déclenche l'innovation : il s'agit de s'approprier une posture de renouvellement et de questionnement, mais aussi de distiller une culture d'innovation auprès de ses collaborateurs.

Nous avons donc décidé d'aborder la culture de l'innovation à partir de l'œuvre de Velázquez, selon Manet « le peintre des peintres », avec un autre regard sur l'excellence, l'innovation et le risque. Ainsi, nous allons analyser les six clés du management de l'innovation, à travers son œuvre :

L'innovation naît de la contrainte

« L'art naît de contraintes et meurt de liberté », Michel Ange.

Autour de 1610, le contexte politico-religieux est critiqué, l'Église catholique perd de son pouvoir et le protestantisme est en expansion. Face à la réforme protestante, elle réagit par le biais du Concile de Trente (1545-1563). Les peintres doivent émouvoir par la précision réaliste des personnages et les couleurs franches. Les images sont strictement codifiées. À Rome, la religion catholique doit affirmer son pouvoir et sa gloire. Ce contexte donne naissance à une expression triomphante dans les années 1630, l'art **baroque**. Caravage impose de nouveaux repères artistiques après un siècle de Renaissance devenue indétrônable. Il impose avec audace un réalisme sans concession contre l'idéalisation forcenée des corps, le clair-obscur inquiétant contre la luminosité radieuse. Velázquez est remarqué grâce à la réalité frappante de ses personnages, une réalité belle, crue et nouvelle face au « maniérisme » : « La vérité est dans la présence », disait Velázquez.

Situation critique ? Créativité critique ! Voilà la logique qui explique l'explosion du baroque, un art d'exception dans une période de doute et d'instabilité. Cet exemple fait miroir à notre époque contemporaine.

L'innovation, c'est de la subversion, de la transgression

Il n'y a pas d'innovation sans déstabilisation, sans subversion, sans surprise. Néanmoins, il faut accompagner la surprise pour qu'elle devienne une évidence. C'est pourquoi l'innovation de rupture c'est bien, mais l'innovation incrémentielle c'est essentiel.

Velázquez sait qu'il doit refuser les règles de l'époque. Dans *Portrait de l'enfant Baltasar Carlos et son nain*, le motif du nain apparaît pour la première fois dans l'œuvre de Velázquez. En peignant les bouffons et les nains, il allège le côté strict de l'étiquette de la cour. Les nains et les bouffons donnent de la vie à la cour. « Respect et dignité pour tous. Ils nous regardent », disait Velázquez.

Pour *La toilette de Vénus*, l'artiste a travaillé d'après un modèle vivant. C'est l'unique nu peint par Velázquez et l'un des rares tableaux sur ce thème de la peinture espagnole, avec *La Maja desnuda* de Goya, en 1795. En peignant un tel sujet à Madrid en 1650, le peintre risquait la colère de l'Église et l'excommunication.

L'innovation, c'est de l'interaction avec notre environnement

Notre concurrent le plus proche est toujours notre meilleur vecteur d'innovation. Pendant que Rubens était à la Cour d'Espagne en 1628, Velázquez et Rubens eurent une relation cordiale et de respect mutuel. Rubens fut un grand allié pour Velázquez qui, grâce à la demande de Rubens auprès du roi Philippe IV, put partir en Italie pour améliorer sa technique.

Néanmoins, Velázquez a observé le style de Rubens, ce qui lui a permis d'introduire « autre chose », auprès du commanditaire. Il y a une grande différence entre la précision de la réalité et la présence du personnage dans le tableau *Démocrite* peint par Velázquez et celui peint par Rubens, à la même période, entre 1628-1640.

L'interaction directe que Velázquez a établie avec les peintres italiens lors de son premier voyage en Italie lui a permis de développer une technique et une utilisation de la couleur influencées par Titien et Véronèse. Ainsi, Velázquez adopte une touche de pinceau plus libre et des couleurs éclatantes, par exemple dans *La Forge de Vulcain* ou *La Tunique de Joseph*. Il peint les choses comme il les sent.

Le lien étroit que Velázquez entretient avec son commanditaire principal, le roi Philippe IV, en tant que « peintre de cour » ou « peintre du roi » est la raison pour laquelle on dit que « *Velázquez pintó al hombre Felipe y no al rey* » (« Velázquez a peint Philippe IV comme homme, pas comme roi »). Le portrait du roi est peint avec une justesse inédite jusque dans la disgrâce des traits, ainsi que par la sensualité dans les reflets des cheveux. L'intérêt du roi était de

renouveler son image et de donner du nouveau à la monarchie. La relation de confiance et d'« amitié » entre le roi et son peintre a permis de refléter l'apogée de son règne – et sa décadence.

La création, c'est le hasard, c'est l'aventure

Picasso disait : « Je ne cherche pas, je trouve... »

S'agit-il de « sérendipité » ? C'est-à-dire, « trouver autre chose que ce que l'on cherchait » ?

L'innovation dans les communautés normées se limite à trouver ce que l'on cherche : c'est tout le drame de la Recherche et Développement. L'innovation commence quand on trouve ce que l'on ne savait pas que l'on cherchait, et que l'on renonce à la sécurité pour arriver à l'essentiel.

Le principe de sécurité tue le principe de créativité. Une grande partie de l'innovation se perd parce que l'on remet trop vite de l'ordre. Dans les communautés normées et ordonnées, on ne supporte pas le désordre. Or, il n'y a pas d'innovation s'il n'y a pas de désordre. Le hasard, il faut le laisser mûrir en opportunités.

Concernant la création, il ne faut pas se préoccuper de ce qu'elle représente, mais du fait qu'elle existe. Ainsi, la peinture peut émouvoir sans rien représenter, exemple de la peinture abstraite. C'est pourquoi il faut tout sortir, car tout est création et ainsi, on finira par trouver ce qu'on ne se savait pas qu'on cherchait.

Si l'artiste était plus focalisé sur son œuvre finale que sur le besoin ou le plaisir d'en rechercher la meilleure formulation, sans doute serait-il lui-même paralysé dans sa recherche.

Picasso disait : « Si on ne redevient pas similaire à un enfant, on ne peut pas innover. » C'est-à-dire, l'enfant qui innove par le jeu, la surprise, l'étonnement. L'innovation, c'est la grande innocence des savants, c'est découvrir pour la première fois et accepter, dans un premier temps, ce qui semble n'être que du « gribouillage ».

Quand Velázquez a peint les paysages du jardin de la villa de Médicis, il a fait basculer la peinture dans la modernité. Il a mêlé dans ce tableau un paysage, des créations humaines et une sensation de nature avec lumière qui annonce l'impressionnisme du XIX^e siècle. Il inaugure une nouvelle démarche qui consiste à « peindre avec ses sensations », « sur le vif », dans la nature (les impressionnistes 200 ans avant).

La plupart de ses tableaux sont considérés comme inachevés pour son époque. José Ortega y Gasset disait : « Velázquez était une révolution en peinture, car ses tableaux étaient inachevés. »

L'innovation c'est le seul moyen d'immortaliser ou de pérenniser l'existence

Grâce à sa capacité d'innovation, Velázquez a immortalisé « le roi » et « lui-même » dans le tableau *Les Menines*. Il a réussi à fixer l'instant pour l'éternité. Il a fait de ce tableau son chef d'œuvre. Selon Luca Giordano, il s'agit de « la théologie de la peinture ».

Ce tableau renferme une composition complexe et provoque aussi de manière savante un questionnement sur l'illusion de la peinture et son ambiguïté. Dans le miroir du fond, on aperçoit le reflet du roi et de la reine, Philippe IV et Marie-Anne d'Autriche, ce qui crée un jeu spatial subtil. Avec son autoportrait, le peintre est associé à la compagnie des plus grands, affirmant par conséquent la suprématie de l'art de la peinture. Velázquez disait qu'« il n'était pas peintre, qu'il était serviteur du roi ».

L'intérêt du roi était d'assurer son souvenir en échappant à la mort et l'oubli, c'est-à-dire de s'assurer l'immortalité. Et l'intérêt du peintre était d'être anobli, pour que soit reconnue la grande noblesse de la peinture devenue Art.

L'innovation c'est le resurgissement de l'ancien, rupture et continuité

On innove qu'à partir du « déjà là ». C'est le danger le plus essentiel (« on a toujours fait comme ça ») et l'atout le plus fabuleux. L'innovation passe par la « réinterprétation » du « déjà là ».

Si quelqu'un dans votre équipe fait de la destruction, de la transgression, de la subversion, c'est un innovateur ! – qui peut générer la haine et la jalousie d'une personne non innovante.

Au sujet du portrait *Le Pape Innocent X* de Velázquez, son commanditaire a remarqué : "*Tropo vero*" (Il est trop vrai !). Ce portrait a été réinventé par Bacon ; de même, Picasso a fait des *Menines* une série de 58 peintures.

Velázquez va influencer de nombreux peintres, comme en témoigne Manet qui le surnomme « le peintre des peintres ». Velázquez a été réinterprété par Goya, Manet, Picasso, Dali, Bacon, Valdés, etc., laissant derrière lui une image de modernité et d'innovation.

Conclusion

« Il faut avoir une haute idée non pas de ce que l'on fait, mais de ce qu'on pourra faire un jour, sans quoi ce n'est la peine de travailler », nous rappelle Degas.

L'art est une métaphore de l'efficacité collective ; il apparaît aujourd'hui comme un levier de renouvellement du management.

Un seul mot caractérise Velázquez, peintre du roi : l'excellence. Et pourtant, il a pris des risques et a innové au plus près du pouvoir et dans un cadre très strict.

– Comment savoir associer ces trois talents, excellence, innovation, maîtrise du risque, qui représentent ce qui est essentiel à maîtriser dans les équipes aujourd’hui ?

– Comment, dans une quête d’excellence, faire entrer le risque – et lequel, à quels niveaux – pour innover et faire preuve d’agilité ?

L’art nous montre que le travail collectif est un élément essentiel de l’innovation et que l’on ne peut pas innover :

- sans prendre le risque d’un geste, d’une posture ;
- si on ne fait pas un travail d’ensemble, collectif ;
- si on ne se donne pas la capacité de rêver autre chose.

Avelina Martin Calvo, consultante en créativité et innovation et coach de dirigeants. Diplômée ESCP Europe, elle a plus de 25 ans d’expérience en management stratégique international et développement de talents des grands groupes et PME. Son profil multi-culturel ainsi que sa double compétence en management stratégique et artiste-peintre l’ont menée sur un parcours professionnel international et innovant.

Depuis 2012, elle a mis en synergie son expertise des organisations et sa passion créative au service du « développement humain » dans l’entreprise, en créant SINERGIA Conseil – Révélateur des Talents. Elle accompagne les managers et dirigeants dans la conduite de leurs projets de transformation, alliant « l’art et le management », pour développer le potentiel créatif et d’innovation des équipes collaboratives.

L'efficacité collective dans la révolution numérique ?

Repenser le rôle de tous les acteurs...

Hugues Molet

Introduction : Comment aborder un thème aussi « cosmique » ?

Aborder un tel thème nécessite une forte dose d'audace et ce sera plutôt avec une grande modestie que je me propose non pas d'aborder l'ensemble de la thématique, mais plutôt d'y apporter quelques considérations ponctuelles.

Certes, le sujet proposé à notre réflexion est passionnant et au cœur de la vie tant personnelle que sociale ou professionnelle de chacun. Si j'ai employé le mot « cosmique » pour le désigner, c'est que chacune des deux expressions proposées englobe un champ excessivement vaste. Efficacité collective : qu'est-ce que cela sous-tend ? S'agit-il d'une efficacité au sens industriel, social, humaniste ? Peut-on postuler l'existence d'une efficacité collective généralisée, sous-entendant par là un consensus sur la notion d'efficacité : or, il n'est pas de domaines, que ce soit dans le monde professionnel ou dans le monde social, où cette notion d'efficacité est totalement partagée. L'efficacité d'une entreprise sera vue bien différemment selon les dirigeants, les actionnaires, les opérateurs et les clients. Dès lors, les termes « efficacité collective » posent problème.

Pour que l'ensemble des efficacités individuelles convergent vers l'efficacité collective, encore faudrait-il définir une fonction économique-sociale qui fasse l'unanimité. On en est bien éloigné.

Quant au « numérique », juxtaposé dans le titre à l'efficacité, ses frontières vont également poser problème. On peut, pour simplifier, imaginer une typologie à deux dimensions : une dimension interne à l'entreprise intégrant l'ensemble des applications numériques qui structurent son fonctionnement, allant des applications purement techniques aux applications totalement gestionnaires et une autre dimension plus humaine et sociale intégrant la

relation personnelle de chacun au numérique, tant dans sa vie professionnelle que personnelle : cette relation pouvant se limiter à la simple utilisation des outils internes de l'entreprise, imposée par la fonction et le poste occupé, ou devenir omniprésente au travers de connexions permanentes aux réseaux sociaux et de recours systématiques aux nouvelles plateformes de partage et d'échanges (partage d'information, de moyens de mobilité, d'hébergement, etc.) qui ont envahi toutes les sphères de la vie courante. Chaque application, quelle qu'elle soit, a un lien avec une efficacité collective et en configure une facette.

Les nombreux colloques et journées d'étude consacrés aux thèmes de l'industrie du futur, de la société digitale ou des technologies de l'information témoignent de cette extraordinaire palette de sujets, d'innovations, de projets et de rêves.

Toutes ces considérations introductives renforcent évidemment l'intérêt des réflexions et de travaux sur cette alliance : efficacité collective-numérique même si cela nous contraint à rester au stade de généralités.

Dans ce champ propice à des centaines de thèses universitaires, j'ai choisi de développer deux thèmes : 1. les conditions organisationnelles pour permettre au numérique d'atteindre l'efficacité collective; 2. l'attention qui doit être portée à la nouvelle gouvernance d'entités efficaces collectivement. Le premier thème a pour objet de montrer que l'efficacité du numérique n'est pas une donnée en soi, mais va dépendre des conditions dans lesquelles les outils seront développés et utilisés; le second concerne les nouveaux acteurs, les nouveaux métiers, les nouvelles compétences qui sont liés au numérique tant dans la création d'outils que dans leur exploitation.

L'efficacité collective repose sur une organisation et une culture cohérentes avec les choix numériques de l'entreprise

L'histoire industrielle assez récente peut apporter un éclairage à ce propos. Dans les années 1980, une tendance très numérique a fait son apparition. Il s'agissait de ce qu'on appelait les ateliers flexibles : tout y était automatisé; de l'arrivée des matières premières au transport automatique des produits finis.

C'est l'image véhiculée par la bande dessinée *Tintin en Amérique* où l'on voit des bœufs entrer sur un tapis roulant et où l'*output* final consiste à palettiser les boîtes de conserve. C'est un schéma dans lequel le monde industriel serait géré par les ingénieurs, les technologies et les algorithmes de gestion de l'information.

Cette vision « idyllique » fut de courte durée et les ateliers flexibles de l'époque ne durèrent pas longtemps. De très nombreuses raisons expliquent

cette faillite technique; l'une d'entre elles, et non des moindres, s'explique par l'aspect déterministe des algorithmes utilisés face à un monde réel qui allait devenir de plus en plus incertain, voire aléatoire. L'informatique de l'époque ne trouvait son efficacité que dans des situations prévues. Or, le monde est devenu de plus en plus imprévisible et c'est là que l'on a besoin d'une dimension fondamentale : la flexibilité, la souplesse, l'imagination, qui remettent l'homme au cœur de l'efficacité.

Les algorithmes et les systèmes d'information ont bien changé en 30 ans, mais les incertitudes dans le monde aussi ! Les sophistications algorithmiques peuvent pallier une partie de l'incertitude, mais il va leur manquer une dimension pour progresser : l'envie de faire, de réussir, d'améliorer, d'innover.

On pourrait établir un lien historique entre cette vision dépassée de l'efficacité purement technique et le mouvement du toyotisme débouchant plus récemment sur le *lean management*. Cette fois l'efficacité collective repose moins sur les outils techniques ou informatiques que sur l'envie donnée aux hommes d'améliorer les dysfonctionnements. Cette envie n'est pas du seul ressort de l'utilisation d'outils, elle dépend également de la capacité qu'ont des dirigeants à susciter ce nouvel état d'esprit empreint d'efficacité et d'innovation.

La mise en place en parallèle de ces deux tronçons de l'histoire industrielle montre simplement que l'efficacité collective n'est pas du seul ressort des outils numériques.

Il y a une organisation, des structures, des modèles, des valeurs qui peuvent donner envie aux hommes de rendre efficaces les outils techniques et numériques. Ce serait retomber dans l'erreur des années 1980 que de ne privilégier à nouveau que ces outils numériques.

L'efficacité est une affaire d'hommes et de valeurs qui aujourd'hui, disposent de moyens extrêmement puissants pour démultiplier leurs compétences et leurs innovations.

En d'autres termes « leanons » le monde avec ces nouveaux outils, c'est une clé de l'efficacité collective.

L'autre aspect qui me semble important est l'émergence de nouvelles compétences liées au numérique dont il faut anticiper la place et le rôle, toujours dans l'optique de l'efficacité collective.

Ce point est naturellement très lié au précédent.

Nouvelles attentes, nouveaux acteurs, nouvelles gouvernances

Là encore, l'histoire industrielle serait tout à fait intéressante à étudier en termes d'efficacité collective : le rôle des dirigeants, des ingénieurs, des

bureaux de méthodes et des ouvriers, de Taylor à aujourd'hui : de la séparation des compétences à la mutualisation des savoirs permise par le numérique.

Trois révolutions me semblent importantes, qui donnent tout son sens à l'efficacité collective :

- une orientation vers une approche collaborative dans tous les domaines, facilitée évidemment par les outils numériques, par opposition à l'approche taylorienne séparant la conception de l'exécution ;

- une recherche de sens, d'envie, de valeurs qui dépasse la simple sphère personnelle pour intégrer la notion de travail, dans son contenu comme dans ses aspects relationnels ;

- l'émergence de nouvelles compétences qui tournent autour de la notion de « geeks », complémentaires de celles, traditionnelles, des ingénieurs et des techniciens et dont les possesseurs / spécialistes vont détenir un pouvoir difficile à imaginer, mais qui pourrait devenir redoutable.

L'information numérique croît exponentiellement ; des compétences nouvelles sont capables de faire émerger toutes sortes de données, de les canaliser, de les trier, de les cacher... Outre les aspects réglementaires et moraux que cela induit, la place de ces nouveaux venus, capables de créer comme de détruire, pose la question de leur positionnement dans des hiérarchies économiques classiques où l'ingénieur diplômé avait un rôle privilégié. Ce mouvement est bien sûr amplifié par la perte d'une partie de l'industrialisation française classique au profit de sociétés de services.

Les évolutions numériques vont très vite ; peut-être le danger « Big Brother » est-il surestimé, mais il paraît évident que les futures compétences du type École 42 vont jouer un rôle dans les organigrammes classiques et que les structures collaboratives avec ces nouveaux types d'acteurs restent encore à imaginer.

En conclusion : modestie et espoirs devant l'avenir numérique

Nous sommes devant un ensemble d'outils aussi inattendus que puissants. Leur puissance est elle-même difficile à imaginer : il faudrait avoir la modestie d'accepter la prudence quant aux orientations à prendre, les réalisations actuelles dépassant tout ce qu'on a pu imaginé il y a dix ans.

La dynamite sert à faire des routes, mais aussi des attentats. Les espérances les plus folles entraînent des dérives aussi alarmantes.

Tout outil a ses revers ; les vertus collaboratives du numérique semblent indiscutables, mais Internet sert aussi à espionner, à salir ou à recruter !

Outil d'apprentissage, de connaissances nouvelles sur autrui, de maîtrise du savoir, il est en puissance le nouvel égrégore d'une source d'efficacité aussi bénéfique que potentiellement dangereuse.

Mais l'efficacité collective, capable de redonner du sens à la vie et de la productivité à la société, passe toujours par les valeurs d'un humanisme qu'aucun logiciel n'est encore capable de créer à lui tout seul.

Hugues Molet est Professeur classe exceptionnelle Mines ParisTech et Directeur du mastère Management industriel et Excellence opérationnelle de l'EMINES/MINES Université Mohamed VI. Il est également Rédacteur en chef de la Revue française de Gestion industrielle. Il vient de publier l'ouvrage Happy Management, osez manager par l'enthousiasme (Dunod, 2016).

Le territoire connecté est-il une réponse au mieux vivre ensemble ?

Évelyne Héard

Aujourd'hui, selon le baromètre La Fibre des territoires, Numericable-SFR/Harris Interactive, plus de 9 Français sur 10 estiment qu'un territoire connecté renforce son attractivité et son dynamisme¹.

La connectivité du territoire est, en effet, perçue par les Français comme essentielle, presque au même niveau que l'accès à l'eau et à l'électricité.

Satisfaire cette demande devient donc une priorité nationale et les territoires, au même titre que les opérateurs de télécommunications, sont des acteurs majeurs du déploiement des réseaux.

Si l'on s'attarde sur la définition de « territoire connecté » pour les Français, l'approche retenue est en premier lieu technologique, privilégiant la possibilité de se connecter à Internet à domicile, notamment en très haut débit. Les dimensions de connexion liées au transport ou au lien social ne sont toutefois pas spontanément évoquées, ce qui démontre que la couverture numérique du territoire est bien une des attentes essentielles de nos concitoyens.

79 % des Français considèrent le territoire qu'ils habitent comme connecté, alors que 35 % des résidents de zones rurales, c'est-à-dire d'agglomérations de moins de 2 000 habitants, ont la sensation qu'ils ne le sont pas.

Mais résumer la fracture numérique à la seule question de la couverture numérique serait une erreur. Si les plans de déploiement du très haut débit initiés par le gouvernement et mis en œuvre par les opérateurs portent leurs fruits, c'est seulement le développement de nouveaux services et usages qui donnera tout son sens à la révolution numérique et à cette aspiration à mieux vivre ensemble. En effet, depuis bientôt deux décennies, **les réseaux fixes et mobiles irriguent l'innovation** et la préférence des Français est en faveur des services qu'ils perçoivent comme pouvant les aider dans leur vie quotidienne.

1. Enquête réalisée du 8 au 15 juin 2015 auprès d'un échantillon de 2 997 personnes, représentatif des Français âgés de 18 ans et plus. Disponible sur numericable-sfr.com.

Les services innovants sont devenus incontournables pour les Français qui, s'ils les distinguent encore de leurs besoins « primaires », leur accordent un degré de priorité supérieur à un simple service de confort.

Ces innovations pour lesquelles les Français affichent une appétence importante s'avèrent être celles qui sont aujourd'hui les plus développées par les territoires. On ne peut nier que les collectivités jouent un rôle majeur dans la révolution des usages portés par l'adoption massive des *smartphones* et des tablettes.

Dans ce contexte, les pouvoirs publics, l'État comme les collectivités doivent se saisir de ces usages numériques, se les approprier et développer de nouvelles applications pour le bien-être collectif.

Les facteurs clés de succès résumés par Catherine Trautmann, qui évoquait l'engagement pionnier de Strasbourg et de sa communauté urbaine lors de la conférence de presse du sans contact en avril 2015 (de nombreux usages peuvent se développer en exploitant la technologie sans contact NFC², le mobile devient alors portefeuille numérique et permet d'interagir avec l'environnement), sont clairs : placer l'utilisateur au cœur des services, sensibiliser et lever les freins, atteindre une phase de déploiement industriel, travailler en partenariat avec les acteurs publics et privés.

La ville du futur qu'on nous promet, elle aussi connectée et intelligente, doit permettre à tous les objets, dotés de capteurs et de calculateurs, de communiquer : c'est l'Internet des objets.

Cela passe par une réflexion numérique globale sur l'aménagement durable des territoires : optimisation des déplacements, du stationnement, mais aussi gestion de la relève des compteurs d'eau, de gaz ou d'électricité, contrôle des bennes à ordures (facturation au poids d'ordures non triées), mobilier urbain (signalisation automatique de panne ou d'incident)... Par exemple, Mulhouse a déployé une solution de paiement du stationnement par mobile en partenariat avec des opérateurs privés.

La France numérique des services peut permettre de recréer des sources de dynamisme économique pour tous les territoires. Et pour y parvenir, **l'implication forte des élus locaux, notamment les maires au cœur de l'action de terrain, est indispensable**. Il s'agit aujourd'hui de présenter de véritables stratégies numériques à leurs électeurs. Lors des précédentes élections municipales en 2013, alors que les impôts locaux étaient la première préoccupation des Français pour ce scrutin, ils étaient plus de 80 % à vouloir que leur commune investisse davantage dans le numérique.

La connectivité du territoire est jugée comme une aide précieuse pour les

2. NFC (communication de proximité sans contact entre un mobile et un autre équipement, terminal de paiement ou borne d'accès aux transports).

élus locaux par plus de 8 Français sur 10. Le numérique est considéré comme la chance des territoires ruraux (Rapport 2013 « Du télétravail au travail mobile : un enjeu de modernisation de la société française » de Pierre Morel-A-L'Huissier) et des départements ruraux comme le Lot ont, par exemple, lancé des initiatives telles que le télétravail pour améliorer les performances de la collectivité auprès des administrés et favoriser le bien-être des agents. Les Français vivant dans les territoires les plus connectés partagent davantage encore cette vision de la connectivité comme support au travail des élus locaux.

Les innovations urbaines sont donc à anticiper pour définir une approche prospective intégrant une politique d'aménagement numérique du territoire. C'est ce qui permettra d'éviter un décalage entre les zones urbaines hyper connectées et les territoires ruraux enclavés à l'origine de la fracture numérique territoriale.

La connectivité est aussi perçue comme un levier clé pour développer l'attrait du territoire aussi bien pour les nouveaux habitants que les investisseurs potentiels.

86 % des Français indiquent qu'il s'agirait d'un critère important s'ils devaient déménager et pour les chefs d'entreprise et les indépendants, la connectivité d'un territoire est placée au premier rang des avantages les plus importants permettant d'attirer les investisseurs. Un territoire connecté doit avant tout permettre d'aider les entreprises locales et favoriser la création d'emplois.

Toutefois, le désir de connectivité suscite certains doutes, voire certaines inquiétudes qui soulignent la nécessité d'accompagner ces changements, en particulier auprès des publics les plus fragiles.

L'accès et, plus encore, la maîtrise des outils numériques constituent autant une opportunité pour tout citoyen de développer son potentiel qu'un rouage essentiel de l'insertion sociale et professionnelle. Cependant, selon une étude réalisée par le CREDOC en 2013 sur la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française, 60 % des ménages qui vivent sous le seuil de pauvreté n'ont pas d'accès Internet à leur domicile, ce qui constitue une nouvelle forme d'exclusion pour les plus démunis.

Il faut alors identifier des partenariats innovants associant les sphères publiques et privées, à l'instar du partenariat avec Emmaüs Connect et du programme « Connexions solidaires », pour que le numérique, dans ses aspects les plus innovants, permette de sortir de la pauvreté et des nouvelles formes d'exclusion.

La réussite du programme « Connexions solidaires » repose sur une conviction profonde et partagée selon laquelle l'accès au numérique est un levier

essentiel de l'insertion professionnelle pour les personnes en situation de précarité ou d'exclusion.

Ce partenariat s'appuie donc sur la mutualisation d'expertises complémentaires issues d'univers très différents entre Emmaüs Connect, les collectivités et des acteurs du numérique dont SFR.

Les élus locaux ont, par ailleurs, joué un rôle moteur dans le déploiement des points d'accueil sur leur territoire. En valorisant ce partenariat entre les sphères publiques et privées, les collectivités inscrivent leur démarche dans une perspective à long terme permettant de lutter efficacement contre la fracture numérique, en particulier sur son volet social et de revitaliser leur territoire.

Sur le volet social, on peut citer également le déploiement grand public de la maison intelligente et connectée qui peut apporter une réponse efficace pour inclure la protection des personnes au foyer et en particulier celle des seniors. Il s'agit là pour les collectivités d'une solution d'avenir dans le maintien des personnes âgées à leur domicile.

Les grands projets numériques transforment aussi profondément la place laissée au citoyen dans la vie de la collectivité. Les citoyens seront appelés demain à s'investir davantage encore dans la vie locale et à devenir acteurs des politiques publiques. Ainsi, l'association Lyon Urban Data a mis en place un espace d'expérimentation, le TUBA. TUBA a pour vocation d'accompagner le développement de services urbains et d'intégrer les citoyens dans ce processus de création qui allie étroitement acteurs publics et privés.

Une nouvelle forme de gouvernance est aujourd'hui en cours de définition pour renforcer le lien social entre élus et citoyens avec un impact du numérique à l'échelon local.

En conclusion, plus de bien-être personnel, plus de bien-être pour la collectivité, c'est ce futur dessiné par le numérique que les maires doivent imaginer à l'échelle de leur territoire en intégrant les citoyens dans ce dispositif. Car il existe des solutions, des services, des partenariats innovants adaptés à toutes les tailles de collectivités. Le territoire connecté se doit d'être intelligent et attractif pour proposer des services performants à ses habitants.

Et il faut y réfléchir dès à présent !

Évelyne Héard est responsable des affaires publiques du groupe SFR. Elle est en charge des sujets d'aménagement numérique du territoire, liés notamment à la fracture numérique.

Transition énergétique et sociétale : la voie de l'approfondissement démocratique

ou quand un collectif d'acteurs pour l'évolution des
modes de vie se met en place en Pays de la Loire

Samuel Aubin et Bernard Lemoult

Quatre degrés et plus ?

Dans son ouvrage *Requiem pour l'espèce humaine*¹, le philosophe australien du climat Clive Hamilton raconte sa participation à une réunion qui s'est tenue en septembre 2009 à Oxford, où une centaine de climatologues se sont retrouvés sur le thème « Quatre degrés et plus : conséquences pour les populations, les écosystèmes et le système terre ». Les scientifiques rassemblés, parmi les plus en pointe sur la question du changement climatique, ont partagé le constat selon lequel nous avons le choix entre, soit engager un renversement radical et immédiat des tendances actuelles des émissions, soit accepter une augmentation de la température mondiale allant bien au-delà de 4 °C. « Pour les participants, le scénario d'un réchauffement de quatre degrés ou plus était devenu le plus probable. Kevin Anderson, directeur très respecté du Tyndall Center for Climate Change Research, déclara que l'avenir semblait impossible. Au fur et à mesure que la conférence progressait et que l'ambiance se détendait, les participants se mirent à exprimer leurs sentiments profonds sur les recherches présentées. Dans les sessions formelles aussi bien que pendant les interruptions, ils se disaient émotionnellement emportés comme sur des montagnes russes et avouaient ressentir des accès de désespoir et avoir du mal à dormir. »

1. Clive Hamilton, *Requiem pour l'espèce humaine*, Presses de Sciences Po, Paris, 2013.

La proposition de la philosophe Cynthia Fleury d'en appeler au courage comme éthique personnelle et comme éthique collective résonne fortement dans ces circonstances qui nous placent collectivement face à une si grande responsabilité et en même temps, il est vrai, dans un si grand désarroi. Cynthia Fleury désigne ce désarroi, qu'elle nous invite à traverser, comme étant le moment de la fin du courage. « Chaque époque historique affronte », nous dit-elle, « à un moment ou à un autre, son seuil mélancolique. De même, chaque individu connaît cette phase d'épuisement et d'érosion de soi. Cette épreuve est celle de la fin du courage. C'est une épreuve qui ne scelle pas le déclin d'une époque ou d'un être, mais, plus fondamentalement, une forme de passage initiatique, un face à face avec l'authenticité². »

L'évolution incontournable des modes de vie

Six ans après la rencontre d'Oxford, les objectifs retenus en France dans le cadre de la *Loi sur la transition énergétique pour la croissance verte* visent à atteindre le facteur 4 à l'horizon de 2050. La Loi prévoit ainsi une réduction très importante de la consommation d'énergie finale en 2050, de l'ordre de 50 %. Arbitrant largement en faveur du « **scénario efficacité** » proposé dans le cadre du débat national, la trajectoire esquissée en matière de réduction des consommations compte en majorité, comme son nom le laisse présager, sur des progrès en matière d'efficacité énergétique. Or, cette **approche technocentrée** montre ses limites. La seule recherche de l'acceptabilité sociale des solutions techniques proposées masque la complexité du **système sociotechnique** dans laquelle elles s'insèrent³. Effets rebonds, logiques de transferts et usage dégradé des techniques limitent fortement les baisses de consommation escomptées et signalent, à différentes échelles, la présence de contraintes sociales non prises en compte au départ. Il apparaît ici que les grands déterminants de nos **modes de vie**, notamment les choix en matière d'**aménagement du territoire** ou encore d'**organisation du travail**, conditionnent pour une large part nos consommations d'énergie⁴. Au final, une vision plus systémique⁵ nous pousse à interroger le **contenu énergétique de nos modes de vie**.

L'implication de la société civile apparaît alors de plus en plus incontournable et le défi à relever se présente non plus seulement comme technique,

2. Cynthia Fleury, *La fin du courage*, Librairie Arthème Fayard, Paris, 2010.

3. Marie-Christine Zélem, *Politique de maîtrise de la demande d'énergie et résistances au changement. Une approche socioanthropologique*, L'Harmattan, coll. Logiques sociales, Paris, 2010.

4. Bruno Maresca, Anne Dujin, *La transition énergétique à l'épreuve du mode de vie*, Flux n° 96, juin 2014.

5. IDDRI, *L'énergie grise : la face cachée de nos consommations d'énergie*, mars 2013.

mais avant tout comme un appel à un approfondissement démocratique. Pour autant, les libertés individuelles qui sont une composante majeure de nos démocraties libérales peinent aujourd'hui à être transformées en « capacités collectives⁶ », c'est-à-dire en libertés collectives d'être, de choisir et d'agir. Or, ce sont bien les libertés humaines, dans le sens de la possibilité réelle de choisir collectivement des modes de vie auxquels nous pourrions aspirer, qui sont mises en question aujourd'hui. Comment alors reprendre la main sur notre destin commun ? Comment développer à différentes échelles notre capacité à engager des projets communs, à exercer collectivement notre liberté humaine, en rapport avec nos différentes valeurs morales ?

Les innovations sociales territoriales comme mode d'action

Cet approfondissement démocratique comme choix de trajectoire pour les transitions suppose de travailler à constituer des opinions publiques réelles, des communautés d'acteurs, des dynamiques intersubjectives, capables de reprendre la main là où les problèmes se posent. Un tel projet ne va en effet pas de soi. Nous savons avec John Dewey qu'avant de pouvoir éventuellement se constituer sous la forme d'un « public effectif », les capacités citoyennes sont au départ « éclipsées ». Il nous faut alors inventer, expérimenter, ici et là, des formes « d'enquêtes » collectives, de participation, pour remonter ensemble des conséquences aux causes et retrouver confiance dans nos capacités à forger de nouveau notre destin commun, dans nos vies ordinaires et dans un monde devenu complexe et incertain.

A *contrario* de la vision pessimiste de Garrett Hardin qui, en 1968, avait décrit la tragédie des communs à travers l'image d'un pâturage ouvert à tous et conduit à la surexploitation par la logique des intérêts individuels, les bergers faisant leur ruine en augmentant la taille de leurs cheptels, Elinor Ostrom⁷ a démontré que des communautés locales étaient tout à fait capables, à certaines conditions, d'inventer des systèmes de gestion d'une ressource menacée. Concernant des massifs forestiers, des bassins versants, des zones d'irrigation ou de pêche, les arrangements institutionnels mis au point par les utilisateurs eux-mêmes combinent autogestion, coutumes locales, mécanismes de marché et intervention de l'État. La mise en commun des enjeux de société sur un territoire vient ainsi ouvrir la voie à l'organisation de rapports de réciprocité entre les parties prenantes. Elinor Ostrom

6. Jean-Luc Dubois (dir.), A. S. Brouillet (dir.), P. Bakhshi (dir.) et C. Duray-Soundron (dir.) *Repenser l'action collective : une approche par les capacités*.

7. Elinor Ostrom, *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Éd. de Boeck, 2010.

montre qu'en situation d'interdépendance, la communication directe entre les acteurs et l'élaboration de règles communes permet de déboucher sur des pratiques coopératives.

Un collectif d'acteurs pour l'évolution des modes de vie

En Pays de la Loire, un « collectif d'acteurs pour l'évolution des modes de vie » se constitue, associant collectivités, entreprises et associations. À l'origine de cette initiative, le programme de recherche-action Transition énergétique et sociétale (TES)⁸ porté par plusieurs partenaires (ADEME, Collège des transitions sociétales, École des Mines de Nantes, ERDF, Institut CDC pour la recherche, mairie de l'île d'Yeu, Région des Pays de la Loire, Sydev). Il est accompagné par un groupe d'une dizaine de scientifiques et vise la montée en capacité de l'implication de la société civile sur les enjeux énergie-climat.

Pour atteindre un tel objectif de mobilisation, le programme TES propose de favoriser l'émergence, la reconnaissance, le développement des multiples innovations sociales territoriales qui se multiplient aujourd'hui autour des enjeux d'énergie. Ces innovations, fondées sur des modalités coopératives nouvelles, sont en effet porteuses non seulement de solutions techniques originales, mais aussi d'une association en plus grande proximité des usagers et des citoyens dans les projets, condition nécessaire à leur participation effective⁹. En toute première étape, une enquête exploratoire à partir de quatre projets emblématiques a fait émerger deux questions clés pour la suite : d'une part, les modalités de gouvernance favorisant la constitution des communautés d'acteurs socialement innovatrices et, d'autre part, les conditions de contribution de celles-ci à une évolution des pratiques sociales et des modes de vie sur les territoires. Les initiatives observées semblent en effet s'appuyer sur un surplus de **coopération locale entre acteurs politiques, sociaux et privés** et s'inscrire dans une logique de **réappropriation collective du territoire et des ressources**, de (re)mise en commun. Cependant, pour représenter une véritable innovation sociale, l'initiative doit déboucher sur une transformation significative des cadres d'action, des rapports sociaux, sur la proposition de nouvelles orientations culturelles¹⁰.

8. École des Mines de Nantes, « Transition énergétique et sociétale », programme partenarial de recherche-action, mai 2015.

9. Marie-Christine Zélem, « Réussir la transition énergétique : quelles dynamiques de changement ? » Préface des actes du colloque des 28 et 29 janvier à l'Université de Lille 1.

10. Juan Luis Klein, « La mobilisation des connaissances pour l'innovation sociale », Entretiens Jacques-Cartier 2014, Montréal, 6 octobre 2014.

Efficacité collective : vers une mise en mouvement global de la société

S'agissant de l'énergie et du climat, la transformation espérée touche notamment aux cadres de gouvernance, aux cadres de vie et aux modes de consommation. Dans cette perspective, la reproductibilité, la diffusion et le maillage des initiatives pour une **mise en mouvement global de la société** sont au cœur des enjeux de la recherche-action Transition énergétique et sociétale. « L'efficacité collective » passe ici par le développement des capacités individuelles et collectives et donc, par la coconstruction de savoirs partagés et transformateurs¹¹. La démarche devra avancer sur plusieurs grands objectifs opérationnels :

- rendre visible les projets citoyens de transition énergétique et favoriser l'engagement de nouveaux porteurs de projets par la mise en relation, la formation et la capitalisation à partir de retours d'expériences ;
- engager deux à trois expérimentations territoriales pluriacteurs, porteuses de changement de modes de vie et à forte valeur ajoutée démultiplicatrice ;
- faire monter en compétences et en engagement énergie-climat, *via* des outils numériques, 300 000 ligériens, terreau des futurs porteurs ou participants dans des projets collectifs.

Samuel Aubin est chargé de projet de recherche-action au sein du Collège des transitions sociétales à l'école des Mines de Nantes. Il coordonne le programme « Transition énergétique et sociétale ». Il a d'abord exercé en tant qu'intervenant sociologue en entreprises, puis dans le cadre de politiques publiques environnementales et d'aménagement du territoire (eau, énergie). Il a travaillé plus particulièrement sur les dispositifs d'information et de participation du public. Il a coordonné de 2011 à 2014 la recherche-action « Engagement sociétal des organisations et des personnes » de la Chaire Développement humain durable et territoires à l'École des Mines de Nantes.

Bernard Lemoult est Directeur de recherche à l'École des Mines de Nantes, fondateur du Collège des Transitions sociétales.

11. Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein, Denis Bussière, *Le défi de l'innovation sociale partagée*, Presses de l'Université du Québec, 2014.

L'usage du numérique dans les démarches collaboratives de territoires

Gwendal Briand et Amandine Piron

Le numérique fait aujourd'hui partie de notre quotidien. Le système pair-à-pair (*peer-to-peer* en anglais), en permettant à plusieurs ordinateurs de communiquer et de partager des données, a rendu possible l'échange de biens, de services, de connaissances, de compétences à grande échelle, entre un grand nombre d'utilisateurs connectés. Il nous est désormais possible d'accéder à une multitude d'informations, de les partager et de contribuer *via* les réseaux sociaux, blogs ou sites Internet. Le Web 2.0 permet de nous faire passer de spectateur à contributeur du Net.

S'il change les choses au niveau individuel, le numérique transforme aussi nos façons de nous organiser collectivement. Les réseaux sociaux, les listes de discussion, les documents d'écriture en ligne, les gestionnaires de tâches sont autant d'outils qui facilitent le travail en groupe, en synchronie ou non. Ces pratiques collaboratives numériques ont donné naissance à des projets emblématiques dans le domaine des logiciels libres (Linux, Wordpress), de la connaissance (Wikipedia, Open Street Map) et, plus récemment du matériel (Arduino, Tabby, Flatshape, POC21). Plus horizontal, moins hiérarchique, ce fonctionnement en réseau inspiré d'Internet infiltre progressivement nos pratiques de consommation, nos façons de voir et d'agir sur le monde. Et, à l'heure de la réduction des finances publiques, du réchauffement climatique, d'une défiance généralisée des citoyens envers les institutions, la diffusion des pratiques collaboratives issues du numérique interroge le mode de développement hérité des deux dernières révolutions industrielles. Pour toutes ces raisons, il nous semble, au sein de Collporterre, que ces pratiques offrent de nouvelles opportunités pour imaginer un développement durable et solidaire à l'échelle des territoires.

Une diversité de pratiques collaboratives, de multiples usages numériques

La notion de pratiques collaboratives est relativement récente et intimement liée au développement du numérique. Elle recouvre une diversité et une hétérogénéité de pratiques, numériques ou non, et tente de cohabiter avec un ensemble de concepts plus ou moins proches, tels que l'économie collaborative ou l'économie contributive – contribuant par là même à nourrir un certain flou conceptuel. La difficulté est donc de circonscrire les pratiques collaboratives dans un champ précis. C'est pourquoi nous avons opté pour une approche non exclusive autour de trois principes : des échanges en pair-à-pair (citoyens à citoyens, professionnels à professionnels), entre membres d'une communauté, induisant des règles d'organisation (visant à faciliter les échanges), et de sociabilité (au-delà du premier cercle de connaissances).

En 2013, dans le cadre d'un projet de recherche-action intitulé Dyte2co, nous avons initié un recensement des projets de consommation collaborative en Bretagne et en Loire-Atlantique. Nous avons ainsi identifié plus de 900 projets. Cet état des lieux nous a principalement surpris par deux aspects : le poids prépondérant des associations et la faible prédominance des plateformes numériques. En effet, alors que les services de consommation collaborative les plus connus sont principalement portés par des start-ups, 71 % des projets recensés relèvent d'un statut associatif. Par ailleurs, seulement 22 % des projets recensés assurent la mise en œuvre de leurs services exclusivement par une plateforme numérique. Autrement dit, 78 % des services de consommation collaboratifs bretons ne s'inscrivent pas dans le champ de l'économie numérique. En interrogeant plus précisément les usages numériques de ces initiatives, nous avons distingué trois catégories de projets de consommation collaborative.

Chaque jour émergent de nouveaux services portés par des entrepreneurs sociaux qui surfent sur la vague de l'économie collaborative. Ces entrepreneurs, individuels ou collectifs, imaginent des services numériques en pairs à pairs, pour « recréer du lien social entre voisins et dans les quartiers », pour permettre « aux personnes malades ou ayant des difficultés à se déplacer de faire leurs courses », aux personnes au budget limité « de consommer sans être obligées de posséder ou d'acheter neuf ». Ces projets sont nés dans l'économie numérique. Leur développement repose avant tout sur la croissance de leur communauté d'utilisateurs, clé de leur succès. L'amélioration de l'expérience utilisateur (ergonomie, fonctionnalités numériques) constitue alors leur principal levier d'action.

Ce marché est très concurrentiel ("*winner takes all*"). À l'échelle des territoires, ces projets sont peu nombreux. Le recensement en Bretagne et Loire-

Atlantique a ainsi révélé l'existence de 60 start-ups, soit seulement 6 % de l'ensemble des initiatives. L'ancrage géographique de ces projets est stratégique : une implantation urbaine – principalement à Nantes, Rennes et Brest – est généralement privilégiée, profitant ainsi des dynamiques de réseaux et des infrastructures dédiées à l'entrepreneuriat, telles que les incubateurs. Mais ces projets ont vocation à changer d'échelle, voire à quitter le territoire, pour se diffuser au niveau national et international.

Sur les 900 initiatives recensées, 71 % sont issues d'un autre courant entrepreneurial, à savoir l'économie sociale et solidaire (ESS). Ces entrepreneurs défendent, à travers les pratiques collectives qu'ils développent, une démocratie économique, une lucrativité limitée, une gouvernance élargie des différentes parties prenantes et une conception sociétale, et non uniquement économique, de la performance. Les Ressourceries, les SELs, les jardins partagés sont pensés comme des alternatives au modèle économique dominant, qui privilégient la proximité, limitent les intermédiaires et respectent les hommes et l'environnement. Bien loin des logiques de l'économie numérique qui animent les entrepreneurs sociaux, les usages numériques développés par ces projets restent, la plupart du temps, limités aux enjeux de communication et de simplification organisationnelle (fonctions supports). Le manque de temps, la méconnaissance des outils ou le sentiment de mise en difficulté technique constituent autant de freins à l'appropriation de la culture numérique par ces entrepreneurs. Par ailleurs, percevant un potentiel risque d'exclusion (fracture d'usage numérique), ils privilégient la proximité physique à l'intermédiation numérique. Le développement de ces projets passe avant tout par la consolidation de leur communauté physique d'utilisateurs. À travers l'organisation de réunions d'information, de rencontres thématiques, de permanences d'accueil, ces entrepreneurs structurent la mise en œuvre de leurs services autour de lieux « physiques ».

En prenant appui sur la définition proposée par l'association *Ars Industrialis*, nous avons identifié une troisième catégorie de pratiques collaboratives, que l'on peut rattacher à l'économie contributive : « Producteurs et consommateurs sont assimilés en tant que contributeurs ; la valeur produite par les contributeurs n'est pas intégralement monétisable ; la production crée à la fois du savoir-faire et du savoir-vivre, et dépasse ainsi la simple subsistance¹. » Des initiatives telles qu'*Incroyables Comestibles*, *Graines de troc*, *DiscoSoupe* ont toutes en commun de reposer sur un fonctionnement distribué et transparent, directement inspiré du fonctionnement en réseau d'Internet – à l'image des communautés pionnières du logiciel libre. Doté de structures fréquemment

1. arsindustrialis.org/economie-de-la-contribution

informelles, le fonctionnement de ces projets se caractérise par un haut degré d'agilité et d'autoorganisation. Alors que les projets d'économie sociale et solidaire puisent leurs racines dans des normes et des valeurs définies collectivement, leurs règles de fonctionnement se dessinent à travers un processus itératif d'intelligence collective imprégné de pratiques issues de la sociocratie² ou de la stigmergie³. Ces initiatives se construisent à travers l'engagement, composite, réversible et fragile, de ces usagers contributeurs. Elles se développent dans l'action, et dans l'action collective qui plus est, lorsque celle-ci prend une forme participative délibérative.

L'essor de ces pratiques collaboratives puise également ses racines dans l'évolution sociétale des logiques de socialisation et l'affirmation croissante de singularités individuelles. Ainsi, plus notre société se standardise – culture monde –, plus nous assistons à une montée des particularismes. Dans son ouvrage, *La Société singulariste* (2010), Danilo Martuccelli parle d'une « quête d'épanouissement de soi, entre soi, véritable volonté de se retrouver, de communiquer et d'exister entre singularités ». Portées par des expressions solidaires d'individus soucieux de trouver leur insertion dans des collectifs, ces projets collaboratifs constituent autant d'espaces d'engagement citoyen et de construction des singularités individuelles. Ils sont nourris de volontés individuelles ou collectives de faire autrement, d'agir pour le mieux vivre – ensemble sur leur territoire.

Inspirés par des actions existantes sur d'autres territoires, ces collectifs s'organisent pour porter chez eux une action qui leur fait sens. Leurs projets sont ainsi ancrés localement, mais inscrits dans un réseau plus large fortement outillé numériquement. À l'image du mouvement DiscoSoupe, ces collectifs disposent d'outils de coordination à l'échelle nationale ou internationale (groupe Facebook, espace en ligne de travail partagé, instance de coordination). Si le fonctionnement du mouvement est encadré par une charte et des valeurs pour assurer une cohérence des actions locales, chaque collectif fonctionne en réseau distribué (23 communautés locales actives à ce jour en France). Ces groupes locaux s'autoorganisent généralement *via* une page Facebook et parfois des outils en ligne de travail partagé, permettant d'organiser collectivement les évènements physiques (les disco-soupes par exemple).

2. La sociocratie est un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet l'autoorganisation. Elle se définit par quatre règles : le consentement, les cercles, le double lien, l'élection sans candidat. www.sociocratie.net.

3. En se basant sur la définition de Wikipédia, Lilian Ricaud définit la stigmergie comme « une méthode de communication indirecte dans un environnement émergent autoorganisé, où les individus communiquent entre eux en modifiant leur environnement ». www.lilianricaud.com/travail-en-reseau/la-stigmergie-un-nouvelle-modele-de-gouvernance-collaborative

Les pratiques collaboratives au service du mieux vivre ensemble sur les territoires

On le voit, le numérique permet un renouvellement des formes d'implication et s'appuie dans le même temps sur de nouvelles aspirations citoyennes. Les projets locaux, concrets sont sources de richesses pour les territoires et participent selon nous à une reconfiguration du mieux vivre ensemble. Mais encore faut-il y associer une gouvernance territoriale qui favorise la contribution de tous.

Dans une société centrée depuis des décennies sur une organisation hiérarchique, ce fonctionnement en réseau bouleverse nos façons de faire. Les systèmes hiérarchiques et centralisés que sont les institutions publiques (l'État, les collectivités, l'École, l'Hôpital, par exemple) ou les grandes entreprises privées issues du siècle dernier ne sont pas forcément adaptés pour ce mode de fonctionnement collaboratif, et le développement des pratiques collaboratives au sein de ces instances se heurte à des freins importants : le cadre légal, le système administratif en place (notamment en France), mais aussi, et surtout, notre « culture collective ».

Pour autant, le numérique nous offre la possibilité de dépasser ces cadres et d'expérimenter de nouvelles façons de faire, plus efficaces, plus en proximité, plus réactives. La question de l'innovation est aujourd'hui admise comme un moteur du développement et de la survie des organisations. De plus en plus d'entrepreneurs sociaux, de collectifs de citoyens, d'associations innovent sans attendre les dirigeants, souvent dépassés par cette société du numérique, ascendante, collaborative⁴ (Rapport Lemoine, 2014). À l'heure des restrictions budgétaires qui obligent à repenser l'action publique, les pratiques collaboratives offrent une opportunité pour faire mieux avec moins. La créativité et l'inventivité politique des personnes impliquées dans des projets collaboratifs peuvent ainsi apporter aux acteurs publics la puissance de leurs imaginaires et leur capacité à nouer de nouvelles solidarités, contribuant ainsi à la modernisation de l'action publique.

Cette action publique renouvelée n'est pas simple et ne va pas de soi. Dans le fonctionnement des services publics et collectivités, nous sommes habitués à définir et à mettre en œuvre des politiques publiques prescrites ; nous sommes moins à l'aise avec la valorisation des initiatives, leur mise en réseau et avec l'accompagnement du pouvoir d'agir de celles et ceux qui s'impliquent pour un mieux vivre ensemble.

C'est dans cette optique qu'est né Bretagne Créative, réseau régional

4. Rapport Lemoine sur la transition numérique de l'économie, 2014.
www.economie.gouv.fr/rapport-lemoine-sur-transformation-numerique-economie

des acteurs de l'innovation sociale ouverte. Initié en 2012 sur Brest avec le soutien de la collectivité, d'Imagination for people et de Collporterre, ce réseau informel s'est élargi en 2013 à l'échelle régionale. Bretagne Creative n'a pas de statut juridique propre. C'est un réseau informel dont les membres partagent la volonté de diffuser, de croiser et d'échanger autour de l'innovation sociale ouverte. L'ensemble des contenus numériques, sauf mention contraire, est ainsi disponible sous licence libre, ce qui en facilite la diffusion et l'appropriation par d'autres, tout en respectant le droit d'auteur.

Le réseau Bretagne Créative s'appuie sur deux leviers d'actions principaux, qui s'alimentent l'un l'autre. Le premier levier est constitué de temps d'échanges physiques (partage d'expériences, valorisation de projets, collecte d'innovations sociales, par exemple) ; le second est constitué d'un outil numérique contributif (www.bretagne-creative.net) permettant à tout un chacun de renseigner une innovation, de publier un article, de mettre à l'agenda un évènement à venir.

Ce site Internet n'appartient pas à une collectivité ni à une entreprise, mais à ceux qui l'alimentent. C'est un « commun » : il est animé par une dizaine de personnes (l'équipe de Collporterre ainsi que quelques techniciens de la Ville de Brest) qui accompagnent les auteurs à l'écriture et administrent le site Internet. Le comité de rédaction est ouvert aux contributeurs qui le souhaitent, encadré par une charte de fonctionnement. Cet outil numérique est aujourd'hui alimenté par plus de 200 rédacteurs qui enrichissent une cartographie libre et interopérable (qui alimente et est alimentée par une cartographie internationale pour éviter de recréer indéfiniment des outils) et qui publient régulièrement des articles et annoncent des évènements locaux. Près de 200 innovations y sont recensées, plus de 600 articles publiés et le site attire près de 200 visites par jour.

Au-delà de l'outil contributif en tant que tel (qui constitue un bel exemple de pratique collaborative de territoire), c'est aussi et surtout la démarche de la collectivité (en attention et non en intention) qui mérite d'être soulignée.

Car, pour que les pratiques collaboratives puissent faire la preuve de leurs potentialités, les acteurs publics doivent avant tout changer de posture : plutôt que d'être « prescripteurs », ils doivent devenir « animateurs » ; passer d'une culture du secret et des logiques de pouvoir à une plus grande transparence, une confiance et un soutien envers la créativité entrepreneuriale et citoyenne. Aujourd'hui, les acteurs publics locaux sont souvent peu outillés pour se saisir pleinement des opportunités offertes par les pratiques collaboratives. Afin de dépasser ce constat et d'accompagner les acteurs territoriaux sur ce champ, nous avons initié en partenariat avec Télécom Bretagne et l'ADEME un nouveau programme de recherche-action intitulé DOMINO

(www.territoires-collaboratifs.net). Parce que le développement des pratiques collaboratives territoriales n'est pas une simple affaire d'outils numériques, mais bien de culture : la coopération ne se décrète pas, elle s'apprend !

Depuis 2012, en partenariat avec Télécom Bretagne et de nombreux autres partenaires, l'association Collporterre explore le mouvement des pratiques collaboratives.

En partenariat avec la Région Bretagne, nous avons tout d'abord conduit une étude exploratoire intitulée DyTe2Co en Bretagne historique, afin de dresser un premier état des lieux de la consommation collaborative. Cette étude a montré l'émergence d'un foisonnement de projets dans ce domaine. Ces premiers résultats nous ont convaincus de la nécessité de poursuivre nos explorations.

Nous avons alors initié le programme DOMINO, en partenariat avec l'ADEME, ce programme visant à accompagner et à outiller les acteurs locaux qui souhaitent faire du développement des pratiques collaboratives un levier de modes de vie durables sur leurs territoires.

Gwendal Briand. *Diplômé de Sciences Po Rennes (promo 2009), Gwendal dispose de plusieurs années d'expérience en aménagement durable du territoire, en France et à Montréal. De retour en Bretagne et après s'être formé à l'animation collaborative de projet en 2012, il cofonde Collporterre, lui permettant d'associer ces deux approches, territoriales et collaboratives.*

Amandine Piron. *Diplômée de l'IEP de Lyon (promo 2009) en entrepreneuriat de projet en ESS, elle a cofondé l'association Collporterre en 2012. Elle conduit parallèlement un doctorat de sociologie à l'Université de Bretagne occidentale sur les dynamiques territoriales de l'innovation sociale.*

Les communs, une brèche politique à l'ère numérique

Valérie Peugeot¹

Résumé de l'article

Avec l'expansion des technologies du numérique, les pratiques de partage, de coconstruction des ressources, d'échange de pair-à-pair se multiplient. Elles s'appuient sur des communautés autoorganisées, qui font le choix de gérer ces ressources sans les soumettre à des droits de propriété. Ce faisant, ces Communs, ou Biens communs entendent proposer une alternative économique autant que politique aux modes de régulation traditionnels institués à travers le marché et l'État.

Un détour par l'histoire permet de comprendre pourquoi les Communs ont disparu des pays occidentaux pendant quasiment deux siècles avant de réapparaître tant sur le plan théorique que dans la praxis des mouvements et communautés. La conjonction entre le vide d'imaginaire politique révélé par les crises et le potentiel créateur ouvert par le numérique est au cœur de ce renouveau.

Mais ce retour n'est pas sans soulever des résistances, des réactions qui laissent entrevoir plusieurs scénarios possibles pour l'avenir des Communs.

Qu'est-ce qu'un Commun ?

Elinor Ostrom a identifié un jeu de huit principes qui permettent à un Commun d'assurer sa pérennité :

- des frontières clairement définies;

1. Nous reproduisons avec son autorisation des extraits de travaux de Valérie Peugeot publiés sur le sujet. Nous invitons le lecteur à lire l'intégralité de l'article : https://www.academia.edu/4751928/Les_Communs_une_brèche_politique_à_l_heure_du_numérique.

Les débats du numérique, collection Territoires numériques, Mines ParisTech-GRICO (Maryse Carmes et Jean-Max Noyer), 2013.

- des règles régissant l’usage des biens collectifs répondant aux spécificités locales;
- la possibilité pour les membres de la communauté de participer à la modification de ces règles;
- le respect par les autorités extérieures de ce droit des communautés à élaborer leurs propres règles;
- un système de contrôle des comportements des membres;
- des sanctions graduelles pour les contrevenants;
- des dispositifs de résolution de conflit facilement accessibles, à faible coût;
- enfin, pour des ressources qui sont des sous-ensembles de systèmes plus vastes, une organisation en strates différentes et imbriquées des règles précédentes.

Impossible donc de comprendre ce qu’est un commun sans prendre en compte ces trois dimensions – ressource, régime collectif, gouvernance – et leur articulation, qui passe par l’action de « mettre en commun », ce que les Anglo-saxons appellent “*commoning*”.

Environ 78 000 personnes à travers le monde contribuent activement chaque mois à l’encyclopédie universelle et multilingue en libre accès Wikipedia², 20 000 individus collectent et éditent leurs traces de mobilité pour nourrir le fonds cartographique libre d’Open Street Map³, des dizaines de milliers de développeurs mobilisent leur temps libre et leurs compétences pour inventer de nouveaux logiciels libres, 256 millions de photos ont été postées sur Flickr sous une licence Creative Commons⁴, autorisant ainsi les réutilisations (commerciales ou non selon) de leurs œuvres... *De facto*, qu’elles se revendiquent de la pensée des Communs ou non, ces millions de personnes sont des pourvoyeurs des Communs de l’esprit.

Ce qui amène au questionnement de fond : jusqu’où les Communs offrent-ils une alternative à la gestion par le marché ou par la puissance publique ? Le modèle des Communs sera-t-il cantonné à gérer quelques ressources (naturelles et immatérielles) somme toute limitées, à un rôle relativement marginal, comparable à celui que joue l’économie sociale et solidaire aux côtés de l’économie capitalistique ? Ou bien propose-t-il un cadre plus générique, susceptible de transformer en profondeur notre rapport à la propriété et donc à l’économie comme notre capacité à produire de la démocratie authentiquement participative.

2. <http://stats.wikimedia.org/EN/TablesWikipediansEditsGt5.htm>

3. http://wiki.openstreetmap.org/wiki/Stats#OpenStreetMap_Statistics_Available

4. <https://www.flickr.com/creativecommons>

Pérennité des communs : premiers indices

Certains indicateurs, encore ténus, semblent plaider en faveur d'une extension du champ d'application du modèle. Le premier tient à la robustesse des expériences les plus anciennes de Communs. Pour les Communs naturels, là où la logique de propriété n'a pas passé son rouleau compresseur, les modes de gestion collective perdurent, comme c'est le cas en France des affouages, ce droit de prendre du bois dans une forêt sans droit de propriété, et des biens de section, des biens communaux exploités par les habitants d'une localité. Pour ce qui est des communs immatériels, le logiciel libre qui, depuis la fin des années 1980 (Paloque-Berges, Masutti, 2013), défend avec vivacité ses libertés (exécuter, étudier, adapter, redistribuer, améliorer le programme) a largement fait la démonstration de sa solidité, conquérant des parts de marché toujours plus grandes et obligeant le logiciel propriétaire à s'ouvrir à l'*open source*.

Le second signal faible tient à l'ouverture de nouveaux champs d'activité à cette approche. C'est le cas notamment du *hardware*, avec le développement en *open source* de microprocesseurs (Arduino), d'imprimantes 3D (MakerBot) ou même de guitares (Zoybar) ou de voitures (WikiSpeed). L'ouverture fraye aussi son chemin à petits pas dans le design et la création (Thingiverse, Openwear). Certains biotechnologistes expérimentent également l'ouverture (OpenBiotechnology) (cf. Bauwens, 2012).

Troisième indice, cette fois-ci plutôt d'ordre sociologique et culturel, les pratiques de partage se répandent hors du monde de la culture et pénètrent différents champs de la consommation : le chauffeur accepte de partager sa voiture pour covoiturer (BlaBlaCar), le propriétaire d'une machine à laver ouvre ses portes à des voisins inconnus pour effectuer leurs lessives (La machine du Voisin), le détenteur d'une voiture la propose en location à d'autres particuliers (CitizenCar), le propriétaire d'une maison loue (AirBnB) ou héberge gracieusement (Coachsuring) des inconnus dans sa chambre d'amis vacante, etc.

D'après une étude de l'ObSoCo (Moatti, Damery, 2012), 83 % des Français s'accordent autour de l'idée qu'« aujourd'hui, l'important c'est de pouvoir utiliser un produit plus que de le posséder ». Même s'ils ne sont encore que 14 % (21 % chez les moins de 30 ans) à avoir acheté un produit à plusieurs (avec des amis, des collègues, des voisins) et à en partager l'usage et 19 % à avoir procédé à la location d'au moins un produit (hors automobile) plutôt qu'à l'achat, les lignes bougent : ce qui hier relevait encore de l'intime (Damery, 2013) et du privatif s'ouvre progressivement à un usage partagé. La consommation collaborative et, plus généralement, les nouvelles pratiques de consommation (éthiques, écologiques, etc.) ne relèvent certes pas des Communs. Mais elles contribuent à remettre en cause la consommation de masse organisée autour de filières industrielles déterritorialisées et desserrent

le rapport à la possession individuelle des biens de consommation. Au final, le continuum entre innovateur et utilisateur (Von Hippel, 1986), entre amateur et professionnel (Leadbeater, Miller, 2004), entre producteur et consommateur de contenus culturels (Bruns, 2007) ne cesse de s'étendre dans et hors réseaux numériques, nourrissant un terreau favorable à des logiques d'autoorganisation de communautés productives et créatives.

Enfin, dernier indice d'une pertinence des nouvelles formes de gouvernance attachées aux Communs, les initiatives se multiplient qui mobilisent les dispositifs sociotechniques en faveur d'un dépassement des limites de la démocratie formelle et de nouvelles formes du « pouvoir d'agir » citoyen. En Finlande, l'association Open Ministry monte des initiatives populaires destinées à changer la législation nationale et européenne. En Inde, les mobilisations de rue contre la corruption croisent des initiatives en lignes comme I Paid a Bribe, site de *crowdsourcing* qui fait émerger une culture du refus de ces pratiques quasi normalisées. Au Japon, Safecast Project organise la collecte de mesures de radiation pour contourner l'absence de transparences des autorités publiques. À New York, le site Change by Us permet aux habitants de monter des projets collaboratifs pour améliorer la vie de la cité, partager des ressources locales. En Islande, les citoyens rédigent leur propre constitution, non sans rencontrer une opposition catégorique du Parlement. En France et en Espagne, le collectif ShareLex pose les jalons d'une justice participative. En Europe, le collectif Comunia se mobilise pour défendre le domaine public...

Mais les ruisseaux ne font pas nécessairement les grandes rivières. Certes, les initiatives se multiplient et se diversifient. Pour autant, les Communs occupent encore une place marginale dans l'espace économique et politique comme dans l'imaginaire collectif des sociétés occidentales, encore envahies des modèles de délégation, de production et de consommation hérités des trente glorieuses. Les formes de résistances que l'on voit apparaître du côté du monde marchand traditionnel sont pourtant l'indice d'une sortie de marginalité : on ne combat que ce qui est à craindre. Aussi peut-on imaginer plusieurs scénarios pour l'avenir des communs, en fonction de la manière dont la sphère publique et la sphère privée vont se positionner à leur égard.

Valérie Peugeot a rejoint le Groupe Orange en 2005 et est actuellement en charge des questions de prospective au sein du laboratoire de sciences humaines et sociales d'Orange Labs. Ses sujets de travail relèvent des domaines suivants : futur du Web, ouverture des données, Internet des objets, usages des communautés créatives, place des données personnelles dans l'économie du Web, innovation ouverte, économie collaborative. Elle préside l'association Vecam qui met en débat les questions politiques et sociales liées aux technologies de l'information et de la communication, notamment les enjeux de biens communs informationnels ou de propriété immatérielle. Elle est également vice-présidente du Conseil national du Numérique et a coordonné plusieurs travaux, dont celui sur l'inclusion numérique.

L'efficacité collective numérique vue à travers l'expérience des partis pirates

Didier Urschitz

Introduction

Il me paraît un peu prétentieux pour le physicien que je suis d'aborder la question de « l'efficacité collective à l'ère numérique », sans qu'au moins un de ces mots fasse partie de mes recherches. Cependant, je vais illustrer ce sujet avec l'exemple peu connu des mouvements « pirates » et de l'étonnante efficacité collective manifestée lors de diverses élections auxquelles les partis pirates se sont confrontés.

Le numérique, facteur de distorsion d'échelle et catalyseur de concepts

Mais commençons avec « le numérique ». On ne devrait pas séparer artificiellement l'ère numérique des quelques caractéristiques importantes de notre monde contemporain¹ : globalisation et financiarisation de l'économie dans une diversité géopolitique marquée par la coexistence des États nations avec des entreprises supranationales super puissantes. C'est un monde où la loi du plus fort s'applique, de toute évidence, et les rapports de forces se règlent, quand cela peut se régler, par la négociation entre partenaires disproportionnés.

Le numérique y exerce un double effet. Par les concentrations et l'arrogance visible de sa puissance, il incite d'autres secteurs à suivre l'exemple, amplifiant ainsi les processus de polarisation. Mais il est également un facteur inouï de transparence, aidant à la prise de conscience des déséquilibres. Avec

1. Je ne mentionne pas sa finitude, largement abordée dans les médias en lien avec l'actualité de la COP21 (2015).

sa capacité de distordre toutes les échelles, de traverser tous les référentiels, il remet en cause nos modèles de pensée et met en évidence l'obsolescence de nos institutions politiques. Aucun régime ou institution parmi les existants n'a été conçu, ni pour cette échelle ni pour faire face aux distorsions induites par le numérique. Nous observons que, chez la plupart des « politiques », la compréhension de la réalité laisse à désirer.

En même temps, le langage et le discours économiques ambiants prépondérants rendent la compréhension de la complexité du numérique difficile. Dans diverses analyses, on peut néanmoins déceler quelques concepts significatifs : concentration, intermédiation et *empowerment*, que nous retrouvons également dans le domaine numérique, les deux les plus portés et les plus appropriés à ce domaine étant l'intermédiation et l'*empowerment*.

Un fort courant de pensée affirme qu'il n'y a pas de progrès sans évolutions technologiques et que « le numérique » en est le principal vecteur d'innovation. Cela est sûrement vrai pour la plupart des secteurs verticaux, à cause du tout connecté, de la fusion progressive du monde réel et virtuel et des données que cela génère. Dans ce cas, « le numérique » joue un rôle d'intermédiation. Force est de constater cependant que la majorité des innovations disruptives tient davantage du modèle économique que de l'innovation technologique, étant, pour la plupart plutôt une sorte de manifestation de l'*empowerment*. L'*empowerment* grâce au numérique est également la source d'un grand nombre de start-ups innovantes qui voient le jour tous les jours, mais, presque inévitablement, celles qui réussissent se font « acheter » par les géants.

Nombreux sont ceux qui essaient de « conceptualiser » le numérique. On énumère souvent avec emphase les six caractéristiques du numérique (les « 6D » en anglais : *digitize*, *democratize*, *demonetize*, *dematerialize*, *disruptive*, *deceptive*)²; en français, cela donnerait le « DSP » : digitalisation, démocratisation, démonétisation, dématérialisation, disruption et déception. Cette façon d'aborder le sujet est certes assez pédagogique, mais je continue à penser que le mot « numérique » (en tant qu'adjectif, adverbe ou nom) n'est pas un concept. On peut au mieux le considérer comme un catalyseur, permettant d'esquisser de nouvelles notions et de modifier significativement nos perceptions.

Prenons par exemple le domaine de la culture, de l'information et des médias. La majorité des discours traitant des conséquences des technologies numériques dans ce domaine évitent l'épineux problème des structures sociales dans lesquelles le numérique et les utilisateurs s'inscrivent. On

2. blog.educpros.fr/jean-charles-cailliez/2014/12/31/la-pensee-exponentielle-prechee-par-luniversite-de-la-singularite-quelle-place-pour-homme-dans-la-fusee

n'assiste pas à une démocratisation de l'accès à la culture, mais plutôt à sa réorganisation³.

Le plus intéressant est peut-être le remplacement de concepts qui étaient structurants pour l'efficacité d'un groupe, d'une institution ou d'une entreprise, comme la hiérarchie par l'influence, le pouvoir par l'autorité, la créativité et la spontanéité. L'économie numérique installe petit à petit un modèle productif à un coût proche de zéro et met en évidence la supériorité de la collaboration pour l'atteinte des objectifs communs.

Ces changements m'inspirent quelques questions. Que deviendra donc la valeur ajoutée, concept pratique, mesurable et taxable ? Est-elle remplaçable par la transaction ? Que taxer dans cette ère du numérique ? Les données ? Comment redéfinir les concepts aussi intangibles que le travail et le salaire ? Quelle place trouver pour l'activité socialement utile ou celle personnellement enrichissante ? Comment aborder dans ce contexte le revenu universel ?

Quel collectif à l'ère du numérique ?

Lors des médiatisations de diverses mobilisations collectives, coconstructions, coproductions, consultations et autres nombreuses manifestations de collaboration numérique, j'ai souvent rencontré des difficultés pour définir ce « collectif ».

Une façon de le percevoir est le classique « ceux qui se ressemblent, se rassemblent ». Les réseaux sociaux ne font que mettre cela en pratique. Une sorte d'endogamie intellectuelle fait que l'on cherche des informations qui tendent à confirmer ce que nous pensons déjà. Cela représente bien un frein à l'innovation. Cette logique d'appariements détruit notre « vivre ensemble » et favorise, comme la réputation, l'accentuation des polarisations.

L'Internet et les facilitées de communication qu'il propose nous tendent un piège : nous pensons pouvoir communiquer avec tout le monde librement et sans discriminations ou distinctions. Mais la réalité est tout autre : on a affaire à des sous-ensembles qui ne communiquent plus entre eux. Le résultat est que nous communiquons dans des univers clos. Le collectif à l'aune du numérique devient éphémère, instable et contextuel. Disparaît-il à l'ère numérique ?

Un petit rappel sur l'efficacité et l'intelligence collectives

Pour nous tous, l'efficacité représente quelque chose d'assez intuitif. On l'entend sous la forme : faire mieux avec moins, mieux que les autres, avec un

3. « Démocratie.com, pouvoir, culture et résistance à l'ère des géants de la Silicon Valley » de Astra Taylor. www.luxediteur.com/content/d%C3%A9mocratiecom

meilleur rendement, etc. Mais, pour en trouver des critères mesurables, il faut vraiment contextualiser les situations d'une manière assez fine.

Pour mieux percevoir le caractère novateur des mouvements pirates, j'ai pensé utile de rappeler brièvement les définitions de l'efficacité collective et de l'intelligence collective, qui sont des concepts plutôt bien circonscrits et documentés. Les sources de ces sujets étant nombreuses, j'ai choisi de citer et de résumer deux documents (voir plus bas), que j'ai appréciés pour leur concision.

L'efficacité collective est comprise comme une extension de l'efficacité personnelle⁴. L'efficacité collective se réfère à un jugement effectué par les membres du groupe concernant la capacité du collectif à être efficace. On peut définir l'efficacité collective comme représentant « un sentiment de la compétence collective partagé entre des individus quand ils allouent, coordonnent et intègrent leurs ressources dans une réponse concertée et réussie à des demandes situationnelles spécifiques ». Cette définition met en évidence quatre éléments clés :

- une croyance partagée (il existe un degré de concordance significatif entre les appréciations données par chacun des membres concernant l'efficacité du groupe);
- une perception des capacités de coordination du groupe (croyances concernant les capacités des membres à coordonner et combiner leurs ressources);
- un jugement de la volonté des membres à utiliser leurs ressources pour le groupe (posséder les ressources suffisantes pour réussir la tâche, mais également croire que les équipiers disposant de ces ressources sont prêts à les utiliser au profit du groupe);
- la spécificité situationnelle (contrairement aux concepts de contrôle collectif ou de puissance de groupe qui réfèrent aux perceptions des membres du groupe selon lesquelles leur groupe peut faire face efficacement à n'importe quelle tâche à laquelle il est confronté, l'efficacité collective opère à un niveau beaucoup plus spécifique).

Dans son fameux livre, *La cinquième discipline*, Peter Senge affirme que ce sont les équipes et non les individus qui forment la base des organisations intelligentes⁵. Il faudrait que l'intelligence de l'équipe dépasse celle de ses

4. Jean Heutte, *Efficacité collective et cohésion*, Buton, 2005.
jean.heutte.free.fr/spip.php?article94

5. Peter Senge, *La cinquième discipline*, préface et traduction par Alain Gauthier. Editions First, 1991. Voir également la contribution d'Alain Gauthier « Le coleadership une nouvelle forme de pouvoir dans l'entreprise numérique », *Cahier de prospective, Leadership et nouvelles expressions de pouvoir*, sous la dir. de Carine Dartiguepeyrou,

membres. Quand les équipes peuvent apprendre, atteindre des résultats sans précédent, permettant à chacun de leurs membres de se développer personnellement, on peut parler d'organisations intelligentes.

Pour réaliser des organisations intelligentes, Senge propose cinq conditions, cinq disciplines de base à développer. Il est essentiel que les cinq disciplines se développent ensemble. La pensée systémique constitue la cinquième discipline parce qu'elle permet d'intégrer les disciplines, de les combiner, d'éviter d'en faire des gadgets séparés. Elle permet de montrer que le résultat de l'ensemble est supérieur à la somme de ses parties. Les voici :

- la maîtrise personnelle (ceux qui ont une grande maîtrise personnelle sont d'abord capables, en permanence, d'atteindre les buts qui leur sont les plus chers; et cela est possible parce qu'ils ont voué leur vie à apprendre sans cesse);

- la remise en question des modèles mentaux (ce sont des représentations, des schémas ou des images profondément inscrits dans notre esprit et qui façonnent notre compréhension du monde et de nos actes);

- la vision partagée (partager une vision commune de l'avenir que nous désirons créer; partager un projet commun implique d'abord de faire émerger les visions de l'avenir communes à tous, de manière à inciter chacun à l'engagement plutôt qu'au suivisme);

- l'apprentissage en équipe (les groupes peuvent apprendre; cela commence par « dialoguer »; dialoguer signifie repérer les comportements qui gênent la capacité à apprendre de l'équipe);

- l'analyse systémique (la pensée systémique est un cadre conceptuel, un ensemble de connaissances et d'outils développé depuis une cinquantaine d'années pour comprendre les phénomènes dans leur intégralité et nous aider à les changer réellement).

Mobilisations de la citoyenneté numérique ou partis politiques d'une nouvelle génération ?

Les partis pirates sont issus d'un mouvement citoyen international militant pour la liberté d'expression et pour la défense des libertés fondamentales sur Internet. Ce mouvement s'est mobilisé à ses débuts particulièrement pour le changement des règles existantes concernant les droits d'auteur. Remarquons qu'il a été international dès le départ, abordant ces questions à la bonne échelle, celle de l'Internet. La prolongation de ces mouvements vers des partis politiques (nationaux par définition) n'a pas été une chose aisée ni évidente.

Institut Mines-Télécom et Fondation Télécom, 2014.

blog.colligence.fr/wp-content/uploads/2013/01/La-cinqui%C3%A8me-discipline.pdf

Pour faire de la politique comme les autres et faire entendre leurs voix, il fallait accepter le compromis avec les règles existantes.

Le premier parti politique pirate a été créé en Suède en 2006, peut-être pas par hasard : la vie politique de ce pays a dans ses gènes la capacité des acteurs économiques et politiques à organiser des réformes profondes sans blocage, préparées par un long processus d'expertise et de négociation démocratique qui favorise leur appropriation. Un parti pirate international (pp-international.net) a été créé en 2010 et le Parti Pirate Européen (europeanpirateparty.eu) a été officiellement créé le 21 mars 2014. La création d'un parti pirate transnational est innovante au moins pour deux raisons : pour avoir compris l'évidence d'agir à la bonne échelle avec une énergie conséquente (en unissant d'emblée les forces de tous les partis nationaux pour affronter les défis et les problèmes) et par sa capacité à produire rapidement des solutions utiles, pouvant éventuellement « rattraper » le temps (en élaborant ensemble des diagnostics partagés, en mettant en valeur la diversité pour être les plus créatifs et les plus innovants). En France, le Parti Pirate a été créé en juin 2006, au départ, sous la forme d'un simple forum. C'est un jeune parti, effectivement actif depuis 2012. Depuis, les partis pirates sont présents dans plus d'une cinquantaine de pays, comptant quelques élus en Allemagne, en Autriche, en Islande, en République tchèque, en Suède et en Suisse.

Ayant en général mille, voire dix mille fois moins de moyens et de présence médiatique que les partis traditionnels installés, la preuve remarquable de leur efficacité collective est le fait de n'avoir obtenu que cent fois moins de voix aux diverses élections auxquelles ces partis ont participé. Il faut néanmoins préciser que les cadres réglementaires imposés ne leur étaient pas favorables et ne leur paraissent pas naturels.

Leur mode de fonctionnement s'inspire du modèle associatif (bénévolat) et du mode essaim⁶. Les militants et volontaires ont choisi d'être dedans ! On adhère à des valeurs comme inclusion, diversité, et on s'enrichit réciproquement (*empowerment*). Qui en fait partie ? Des personnes ayant une vie équilibrée, faisant attention à elles-mêmes – donc aux autres, avec des qualités d'écoute, des capacités pour la collégialité, de la patience et un brin de passion.

Dans un parti pirate, les décisions sont prises conformément à la démocratie participative et la hiérarchie a été remplacée par l'influence. Le fonctionnement de cette démocratie « liquide » (au sens de Bauman ou de Bryan

6. Rick Falkvinge, fondateur du Parti Pirate suédois, est auteur du livre *Swarmwise*. Cet auteur avait été commenté par Benjamin Tincq, cofondateur de OuiShare, dans le *Cahier Leadership et nouvelles expressions de pouvoir*, sous la dir. de Carine Dartiguepeyrou, Institut Mines-Télécom et Fondation Télécom, 2014. falkvinge.net/2013/02/14/swarmwise-the-tactical-manual-to-changing-the-world-chapter-one

Ford dans son article « Delegative Democracy? ») repose sur la volonté de trouver des solutions selon les suggestions des adhérents ; mais pour que cela marche, il faut qu'il y ait des suggestions. Et c'est justement là qu'on trouve le point faible de cette « liquidité ». Faute de participants, la démocratie liquide peut aussi faire émerger une idée « solitaire », non soutenue, ou, pire encore, amplifier des solutions contraires à la vision du parti à cause d'intrus numériques anonymes qui ont pris le pouvoir sur un forum ou une thématique. Dans ces procédures, l'influence va de pair avec l'infidélité. Si un militant ne se reconnaît pas dans une activité, il la quitte et va chercher ailleurs.

On devine bien que les principales caractéristiques de l'efficacité et de l'intelligence collectives mentionnées dans la section précédente sont là. Construire et propager une vision commune en laissant à chacun la possibilité d'adapter les messages aux contextes ont favorisé la dissémination rapide des idées. Les amis des amis et les réseaux sociaux y ont largement contribué. Le numérique a été pour ces partis un facteur de rapidité important permettant de contrebalancer l'absence de moyens. Il a également permis la transparence totale et l'optimisation de leur capacité d'autoorganisation et de travail en groupe.

Précisons que ce type de fonctionnement dépend de la quantité de gens impliqués et l'expérience montre que cela marche bien pour de petits groupes. Mais il n'a jamais été appliqué à une taille critique compatible avec les besoins nécessaires pour faire partie du système électoral et médiatique.

Conclusions

Il me paraît aujourd'hui que le mouvement pirate est le seul rassemblement politique qui épouse le mouvement numérique, donc je pense qu'il a de l'avenir. À deux conditions. La première est d'acquiescer cette pensée systémique prônée par Senge, parente de la vision globale mise en avant par le développement durable (soutenabilité). La seconde, c'est de survivre aux divisions internes entre adhérents militants et adhérents politiques (ne cherchant que le pouvoir) par la construction d'une cohabitation efficace entre « le parti » et « les militants extérieurs » qui devraient le contrôler. J'aime croire que la jeunesse digitale saura inventer une démocratie numérique sur les cendres des normes de la démocratie représentative actuelle.

On peut également voir, dans l'apparition et le développement des « pirates », une reconnaissance de l'échec des politiques thématiques (*issue based*) et l'émergence d'une politique holistique (voir, par exemple, les hésitations des Verts français) ; et une mise en évidence d'une nouvelle dichotomie dans les mouvements politiques : les décentralisés *versus* les centralisés, des dichotomies traditionnelles (gauche/droite, libéral/conservateur, etc.) étant déjà dépassées.

Didier Urschitz est un enseignant-chercheur de l'Institut Mines-Télécom. Il est diplômé des universités de Cluj (Babes-Bolyai), de Bucarest et de Rennes I. Il a exercé son activité professionnelle dans plusieurs pays de l'Union européenne. Passionné par la pédagogie, il a développé une certaine expertise dans la construction curriculaire basée sur les compétences. Il a été Directeur des études de l'École nationale supérieure Louis Lumière et de l'école d'ingénieurs Télécom Lille. Il a très tôt perçu le caractère mutant de la vague numérique et de l'énorme « gap » de perception de ses effets par la classe politique. Il a tenté d'induire une dynamique de repolitisation de la jeunesse digitale en conduisant une liste aux élections européennes de mai 2014 au nom du Parti Pirate.

Mobiliser l'intelligence collective au service de l'agilité, de l'innovation et de l'engagement

L'ère du management paradoxal

Olivier Zara

« On mesure l'intelligence d'un individu à la quantité
d'incertitudes qu'il est capable de supporter. »
Emmanuel Kant

Qu'est-ce qu'un manager paradoxal ?

Un manager paradoxal met en œuvre des méthodes de management dont les caractéristiques s'opposent. Ces méthodes sont antinomiques, contradictoires. Dans certaines situations, il est préférable de manager en mode hiérarchique : c'est le fameux *Command and Control* qui consiste à fixer des objectifs et à contrôler les résultats. Dans d'autres situations, il vaut mieux manager l'intelligence collective avec un savoir-être et un savoir-faire à l'opposé de ce qui fait un bon manager hiérarchique. Il y a donc un **défi** à relever !

Le modèle managérial qui domine dans la plupart des organisations est celui du leadership situationnel : le manager doit s'adapter à la compétence et à la motivation de ses collaborateurs en adoptant des comportements plus ou moins directifs ou délégatifs. Mais, qu'il soit directif ou délégatif, il fixe un **objectif** (*command*) et il contrôle les **résultats** (*contrôle*). Le manager parle, les collaborateurs écoutent.

La complexité croissante de notre environnement, de nos organisations, de nos sociétés implique de nouveaux modes de management, en particulier le management de l'intelligence collective. Il implique un changement de logique puisqu'il s'agit maintenant de **coconstruire**. La posture, le rôle du manager sont à l'inverse du *Command and Control*. Le manager écoute, les collaborateurs parlent. Ensemble, ils construisent.

On pourrait qualifier notre manager paradoxal de « manager situationnel » dans la complexité par référence au leadership situationnel actuel qui n'est adapté qu'aux situations compliquées.

Compliqué et complexe ?

Dans le langage courant, les termes « compliqué » et « complexe » ont le même sens. Ils signifient que c'est dur, difficile. Mais, pour être un bon manager paradoxal, il est important de distinguer compliqué et complexe.

Un manager est confronté à trois types de situations (simple, compliquée et complexe) :

- Une situation est **simple** quand un manager sait avec certitude ce qu'il faut faire et que la mise en œuvre de la décision ne nécessite pas l'adhésion du collectif. Avec du temps et de l'expertise, il trouvera une solution avec une probabilité de succès proche de 100 %. Il pourra aussi se référer à une procédure, à une décision antérieure ou au bon sens. La conception est simple et l'exécution est simple.

- Une situation est **compliquée** quand un manager sait avec certitude ce qu'il faut faire, mais qu'il a besoin de l'adhésion du collectif pour mettre en œuvre la décision. Avec du temps et de l'expertise, il trouvera une solution, mais obtenir l'adhésion du collectif pourrait être compliqué ! La conception est simple et l'exécution est compliquée.

- Une situation est **complexe** quand la réponse à une question n'est pas évidente, voire inconnue. Ni le manager, ni l'équipe, ni l'entreprise ne savent avec certitude ce qu'il faut faire. L'incertitude, l'imprévisibilité sont les caractéristiques de cette situation. Les risques d'erreur sont importants. Seule l'intelligence collective peut optimiser la gestion des risques et réduire l'incertitude et l'imprévisibilité.

Voici un tableau pour illustrer ces trois types de situations à travers un exemple : un déménagement. Nous commençons par le fait générateur (la situation complexe : faut-il déménager ?) et nous terminons par ce qui découle du fait générateur (le compliqué et le simple : comment déménager ?) :

	Situation	Exemple
Complexe	Je ne sais pas avec certitude ET personne ne sait dans le collectif.	Faut-il déménager ?
Compliqué	Je sais avec certitude, MAIS j'ai besoin de l'adhésion du collectif	Quand et comment déménager ? (dates, modalités, étapes...).
Simple	Je sais avec certitude ET je n'ai pas besoin de l'adhésion du collectif	Quelle est la société qui va s'occuper du déménagement ?

En résumé :

• **Simple et Complicqué** = **Je sais** avec certitude – je fais appel à des savoirs, à des connaissances, à de l'expérience.

• **Complexité** = **Je ne sais pas** avec certitude : je crois (croyances), j'ai la conviction, j'ai l'intuition de la direction qu'il faudrait prendre – je ne peux pas faire appel à des savoirs, je suis face à l'imprévisibilité, à l'incertitude.

Si vous êtes sûr à 100 % d'avoir pris LA bonne décision, c'est que votre situation est juste compliquée. Un manager doit savoir faire un diagnostic de la situation en distinguant simple, compliqué et complexe. C'est à cette unique condition qu'il pourra choisir le bon mode de management :

	Situation	Mode de management adapté
Complexe	Je ne sais pas avec certitude ET personne ne sait dans le collectif	Management de l' <u>intelligence collective</u>
Complicqué	Je sais avec certitude, MAIS j'ai besoin de l'adhésion du collectif	Management d' <u>équipe</u> en mode participatif ou collaboratif
Simple	Je sais avec certitude ET je n'ai pas besoin de l'adhésion du collectif	Management <u>individuel</u> en mode délégué

Le **management paradoxal** est une compétence : savoir choisir le bon mode de management (**individuel** ou **équipe** ou **intelligence collective**) pour s'adapter à la situation.

Qu'est-ce que l'intelligence collective

Dans une entreprise, l'**intelligence collective est une somme d'intelligences de la situation conjuguées à des savoirs**. L'intelligence de la situation est la bonne compréhension du contexte et des enjeux. Ce que l'on pourrait appeler l'intelligence du terrain.

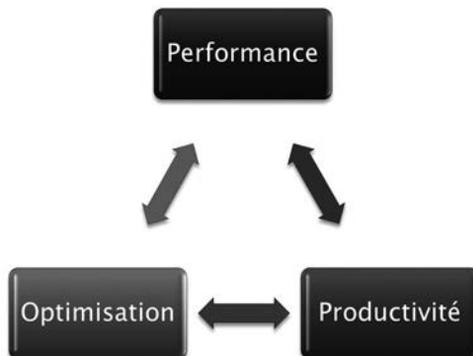
Une autre définition se formule par une équation : $1 + 1 = 3$. Cette équation laisse la plupart des managers perplexes. Ils discutent avec un ouvrier, un employé et au bout de quelques minutes, ils pensent : « C'est un idiot. » Ils font quelques pas, discutent avec un autre ouvrier et pensent à nouveau : « C'est un idiot. » L'équation est différente : $1 \text{ idiot} + 1 \text{ idiot} = 0$. On est très loin de 3!

Pour beaucoup de managers, l'intelligence collective est une somme de quotients intellectuels (QI). C'est une croyance qui explique la méfiance, la défiance des managers et des dirigeants face à la masse des salariés « idiots ». L'intelligence collective est en réalité **la somme des intelligences situationnelles des membres d'une équipe, entité ou entreprise**. Dans ce cadre, voici la bonne équation :

$$1 \text{ intelligence situationnelle} + 1 \text{ intelligence situationnelle} = 3$$

Quelle est la finalité de l'intelligence collective ?

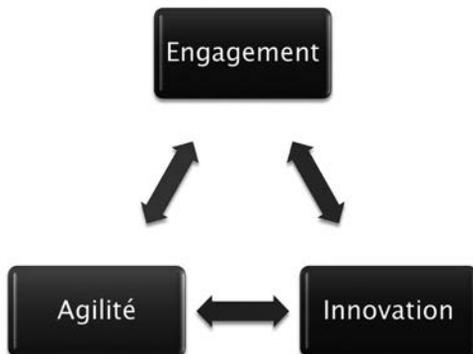
Le moins que l'on puisse dire est que cette finalité n'est pas claire dans l'esprit des dirigeants, outre le fait qu'il existe des appellations équivalentes, comme l'intelligence collaborative. Il y a des outils, des méthodes, des processus qui ont une finalité claire pour tout le monde. C'est le cas de l'amélioration continue, du *lean management* :



Un « *must have* » pour réduire les gaspillages !

Quand on forme des collaborateurs à ces méthodes, on voit immédiatement le ROI. Toute entreprise doit être productive et optimiser ses processus dans un contexte de compétition économique féroce.

Voici les finalités de l'intelligence collective :



Il existe de nombreux moyens pour développer l'innovation, l'engagement ou l'agilité. L'intelligence collective est un moyen parmi d'autres. En fait, sa finalité est moins dans l'implémentation que dans l'accélération et la sécurisation. **Intégrer l'intelligence collective dans vos démarches d'agilité,**

d'innovation ou d'engagement revient à y attacher un booster qui vous emmènera plus loin, plus vite et plus sûrement.

Vous lisez cela et vous êtes sceptiques? Pas d'inquiétudes... Vous êtes comme tout le monde! Malheureusement, l'intelligence collective ne se vend pas. Elle se vit, elle s'expérimente.

Pour aggraver un peu plus les choses... Avec le *lean management*, les gains de productivité se mesurent facilement et poussent donc les budgets de formation sur ce chemin. Par contre, l'intelligence collective touche le capital immatériel de l'organisation. Point de ROI mesurable, point de formation... jusqu'au jour où vous expérimentez l'intelligence collective. Ce jour-là, vous comprenez le ROI dans vos tripes, par l'expérience, et vous vous dites : « Nous n'aurions JAMAIS obtenu ce résultat avec nos habitudes de travail actuelles et sûrement pas avec des méthodes de *lean*. »

Cependant, il y a de l'intelligence collective dans **toutes les organisations** sinon elles n'existeraient pas. Elles n'auraient pas le minimum d'agilité qu'il faut pour se développer ou survivre. L'enjeu est donc de passer du *nice to have* au *must have*. Dans le *nice to have*, être collectivement intelligent est au bon vouloir chacun. Dans le *must have*, c'est une obligation qui s'incarne à travers des compétences managériales. Cela implique des formations et l'évaluation des compétences lors de l'entretien annuel.

Le *must have* permet plus d'innovation et d'agilité dans un monde complexe et plus d'engagement des salariés dans une société consciente et connectée. Par ailleurs, une pression s'exerce aujourd'hui sur les entreprises vers plus d'intelligence collective, en particulier du fait de l'implémentation des réseaux sociaux d'entreprises (technologies numériques, *digital working*) et des attentes de la génération Y (ne pas être dissous dans le collectif, besoin de leadership partagé...).

Dans le Rapport Gallup 2013, le niveau d'engagement des salariés est catastrophique (% pour la France uniquement) :

- **65 %** des salariés sont **désengagés** : ils sont physiquement présents, mais leur cerveau est ailleurs.

- **26 %** des salariés sont **activement désengagés** : non seulement, ils ne sont pas engagés, mais en plus, ils sont dans une posture de nuisance. Ils ont une vision négative de leur entreprise et iront jusqu'à agir contre ses intérêts.

Au total, **91 %** des salariés sont **en souffrance** au travail. Il n'y a que **9 %** de salariés **engagés**, dont on peut dire qu'ils ont du plaisir au travail. Ils sont impliqués, proactifs. Selon Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, cette désillusion est la conséquence de la non-satisfaction par les entreprises des besoins fondamentaux de tout être humain : le respect et la confiance. Or, il se trouve que le management de l'intelligence collective est une façon concrète

et opérationnelle de répondre à ces besoins fondamentaux. L'intelligence collective n'est pas le seul moyen de développer l'engagement des salariés, mais c'est l'un des plus importants.

Intelligence collective = Réflexion collective !

Dans une entreprise, l'**intelligence collective** correspond à la **réflexion collective**. La définition du mot « réfléchir » est : se poser des questions et chercher des réponses. Réfléchir ensemble, c'est donc se poser des questions ensemble et chercher des réponses ensemble. De ce fait, une réunion de réflexion collective devrait débiter par 50 à 100 questions avant de chercher des réponses.

Quelle est la date de la dernière réunion qui a démarré avec 50 à 100 questions dans votre équipe ? Et dans votre organisation ? Prenez tout votre temps pour répondre à cette question...

Quand on ne démarre pas une réunion avec 50 à 100 questions, on ne réfléchit pas... on discute ! Pour gérer la complexité, discuter est insuffisant. Il faut réfléchir :

- **Discuter** = partager ses idées... et parfois vouloir les imposer ! (ego-système)
- **Réfléchir** = se poser des questions, puis coconstruire sur les idées des autres (écosystème).

On discute toujours un peu quand on réfléchit.

Mais, on ne réfléchit pas toujours quand on discute.

Il ne suffit pas de mettre dix personnes autour d'une table pour créer de l'intelligence collective. L'enjeu consiste à basculer de la **discussion collective** vers la **réflexion collective**. Loin d'être une simple question sémantique, il s'agit d'un nouveau paradigme dans la plupart des organisations.

Intelligence collective = décision collective ?

L'intelligence collective est très souvent associée à la décision collective. C'est une erreur. Comme nous l'avons dit, l'intelligence collective correspond à la réflexion collective et non à la décision collective.

Les décisions sont liées au principe de subsidiarité. Cela consiste à déléguer le pouvoir de décision du haut vers le bas de la pyramide pour augmenter l'efficacité collective. Il arrive que les délégations de pouvoir soient collégiales, en particulier pour les décisions stratégiques ou budgétaires. Mais, la plupart du temps, les délégations de pouvoir sont individuelles. Si la délégation de pouvoir est individuelle, alors la décision doit aussi être individuelle.

Une « bonne » décision n'est pas forcément une décision collective ou une décision qui suit le consensus du groupe (l'opinion majoritaire). Intelligence collective ne signifie pas entreprise démocratique où les décisions seraient prises à la majorité des voix. En général, le principe est donc celui d'une décision solitaire éclairée par l'intelligence collective.

Face à la complexité (imprévisibilité), personne ne sait avec certitude ce qu'il faut faire. On doit suivre son intuition et non le consensus (qui ne peut avoir du sens que dans le simple ou compliqué). Dans ce cadre de référence, **la notion de décision collective n'a aucun sens.**

Si la délégation est individuelle, la responsabilité est individuelle. Le manager doit décider seul, même si la réflexion a été collective. Une décision ne découle donc pas d'une simple réflexion, mais d'une responsabilité liée à une délégation de pouvoir.

Olivier Zara. Franco-canadien, pionnier du management de l'intelligence collective puis du personal branding, Olivier Zara est un explorateur des domaines qui contribuent à la performance et à l'innovation dans les entreprises. Quinze ans de Recherche et Développement au service des dirigeants et des managers lui ont permis de concevoir et de proposer les outils, technologies et méthodes pour connecter les intelligences, les savoirs et les talents.

L'efficacité de l'action collective à l'ère de la métamorphose numérique et à l'âge de la multitude

Francis Jutand

L'action collective est pour une société l'un des moteurs de sa performance : écosystèmes en osmose pour les sociétés végétales, répartition des tâches pour les insectes en colonie, chasse en meute pour les animaux sociaux. L'efficacité de l'action collective repose sur la complémentarité des compétences par spécialisation, la mobilisation du nombre pour la puissance et la coordination pour le rendement d'ensemble.

Le processus d'homínisation s'est appuyé sur ce principe d'action collective et ses différentes composantes. Mais là où les sociétés animales se sont figées autour d'un équilibre, la société humaine évolue constamment en complexité, utilisant trois effets clés : envergure en compétence, échelle du nombre, langages pour la coordination, en y ajoutant les compétences d'apprentissage qui ont constitué le réel moteur d'évolution dans l'invention et l'utilisation d'outils, la transmission des savoir-faire et l'accumulation créative de connaissances.

La trajectoire d'évolution et d'élévation de la société humaine suit une courbe de volume et d'efficacité croissante de l'action collective selon ses différentes composantes. Mais cette progression n'est ni monotone ni uniforme, comme si le mouvement d'efficacité croissante était soumis à des à-coups, à des forces contraires. Si un observateur s'assoit aujourd'hui un instant sur le trottoir pour observer l'état de la société, le paysage statique lui apparaît, du point de vue de l'action collective, très contrasté en efficacité.

Pour aller plus loin, essayons de prendre le point de vue du prospectiviste à la fois historien, ethnologue, économiste cognitiviste et futurologue, pour mieux éclairer, au travers de la question de l'efficacité de la société, cette trajectoire de montée en complexité, associant phases d'expansion simple, de stabilisation et de mutations. Nous constaterons une complexification

systemique régulière, accompagnée de transformations culturelles et cognitives, et des périodes de métamorphoses issues de ruptures technologiques débouchant sur une résolution dialectique des contradictions générées par le segment de trajectoire précédent.

À grande échelle, l'histoire du développement de l'espèce et de la société humaine est celle d'un principe d'action collective s'appliquant à des groupes de tailles croissantes dans le temps, mettant en œuvre les composantes de la spécialisation, du nombre et de la coordination. Ainsi naquirent les premières hardes humaines, puis les tribus et les peuples, les royaumes et les empires, jusqu'à notre chemin vers une interdépendance globale que nous allons atteindre dans les décennies à venir. Les premiers outils et la spécialisation au sein de la tribu pour les peuples de chasseurs-cueilleurs, la production agricole et la domestication animale pour les agriculteurs-éleveurs, la maîtrise de l'énergie et de la machine pour la phase d'industrie et de commerce, les télécoms et l'informatique pour la phase de l'information et de la communication ont constitué les ruptures technologiques clés enclenchant les bifurcations de trajectoire et les métamorphoses de la société.

L'association des tribus en nombre, l'organisation d'une intendance mobile et la synchronisation de leur mouvement ont permis, à la fin de l'ère « chasse-cueillette », les grands mouvements migratoires des peuples nomades, qui se sont avérés fondateurs pour les mélanges ethniques et la création des peuples sédentaires. La sédentarisation et les capacités de thésaurisation et d'organisation qu'elle autorise ont ensuite permis la création de vastes empires avec un spectre de métiers élargi, avec une part croissante de l'activité dédiée aux fonctions d'administration et de régulation, mais aussi aux fonctions culturelles. Pour ce qui concerne l'action collective, à ses axes repères de la coopération – spécialisation, nombre et coordination – est venu s'ajouter un quatrième axe lié à la production cumulative de savoirs et de connaissances. C'est ce dernier qui a permis la montée en complexité durable de la société et la mise en œuvre de savoirs et de pratiques stabilisateurs.

Attardons-nous sur la troisième métamorphose, qui a donné lieu à la transition de la société « agriculture-élevage » ou féodale vers la société industrielle, puis de consommation. La Terre n'était plus plate; le développement et la diffusion des connaissances de tous ordres, boostés par l'imprimerie, ont entraîné un déséquilibre de l'ordre féodal. Ce dernier avait atteint une forme d'équilibre en organisant la stabilité de l'action collective au travers de systèmes variés de castes. À la fin de l'ère « agriculture-élevage », le siècle des Lumières, en France, et ses équivalents en Angleterre, en Écosse et dans toute l'Europe ont été le creuset d'un vaste mouvement technique, scientifique, économique, politique et philosophique.

Les ruptures apportées par la maîtrise de l'énergie fossile permettant la création de moteurs et de machines, enracinées dans le terreau du siècle des Lumières, ont permis d'un coup d'étendre l'aire de coopération dans l'accès aux ressources naturelles, la fabrication industrielle et le commerce à longue distance. Cette métamorphose industrielle a fait apparaître de nouveaux métiers : ingénieurs, techniciens et ouvriers pour concevoir et servir les machines, chercheurs et enseignants pour développer les connaissances et former les compétences... Elle a permis la formation de nouveaux empires coloniaux mondiaux sur des espaces de captation de ressources et de marchés toujours plus vastes. Globalement, la société industrielle a mis en interaction les différentes civilisations millénaires de la période agriculture-élevage, ce qui a débouché sur une première phase de planétarisation des économies et de répartitions de territoires, arbitrées par deux guerres mondiales.

Sous le prisme de l'action collective et de ses composantes : spécialisation, nombre, coordination, connaissance, une cinquième prit alors force : le développement des infrastructures. La société industrielle a créé en effet un vaste ensemble d'infrastructures mondiales, facilitant la coopération. Des infrastructures de transport : routes, trains, ports, lignes maritimes, lignes aériennes; des infrastructures énergétiques : centrales énergétiques, réseaux électriques; des infrastructures citadines : bâtiments, transports urbains, chauffage, gestion des déchets; des infrastructures de communication : télécoms et médias. La standardisation et l'interconnexion de ces infrastructures ont établi une plateforme d'action collective globale sur laquelle s'est appuyée l'étape suivante de développement de la société industrielle, celle de la société de consommation.

La société de consommation correspond à une diversification et à une massification des produits et services, leur diffusion mondiale et leur renouvellement accéléré par l'obsolescence programmée, l'innovation et la mode. Son développement rapide et son intensité croissante sont rendus possibles grâce à une coordination au niveau mondial des systèmes technologiques, de la création de produits et services, de la production, de la commercialisation et de la prescription par promotion directe (publicité) et indirecte (médias, contenus, journalistes et animateurs).

Les ressorts mis en œuvre dans cette phase d'évolution sont variés. Le ressort du progrès, à la source de la société industrielle, joue toujours, mais un autre ressort se met en place progressivement, celui de la jouissance par la propriété et, plus raffinée encore, la course à la différenciation par la mode, mettant en œuvre une forme d'obsolescence programmée du désir.

Cette course folle de la société de consommation et du bien-être, alimentée au combustible de l'extension aux pays émergés et émergents entrant dans

la danse, est porteuse de contradictions dont la première réside dans une consommation croissante de ressources naturelles non renouvelables, mais aussi dans la contribution au réchauffement climatique par la croissance de la production énergétique carbonée, sans compter les pollutions de l'environnement, les pollutions alimentaires et leurs impacts sur la santé.

L'ère du développement tout puissant de la société de consommation, basée sur une organisation collective sans précédent, a fait naître de nouveaux métiers d'interfaces, de communication, professionnels des médias, de la politique et du conseil, lobbyistes, prescripteurs, créateurs... Le « nombre » est maintenant porté à l'échelle mondiale et la coordination entre tous ces secteurs d'activités forme un écosystème de plus en plus vaste et complexe, au sein d'un monde de plus en plus interdépendant.

Mais elle a aussi, sinon fait naître, tout au moins donné corps du fait de sa logique de développement au phénomène d'individuation. Le processus d'individuation est né de l'abandon, initié par la disparition des sociétés féodales, de l'individu défini essentiellement par son appartenance sociale d'origine. Il s'est accéléré avec le développement des connaissances issues des sciences humaines et sociales au ^{xx}e siècle. Il s'est densifié avec le développement des démocraties et de ses voies d'expression individuelle. Il s'est épanoui avec la mise en avant des idées libérales, libertaires, libertines de la société de consommation et leur contrepartie hédoniste. L'action collective trouvait ses sources essentielles dans la recherche d'une efficacité collective économique et sociale par laquelle l'homme n'existait qu'en termes de nombre et de métiers, le tout inscrit dans un cadre rigide qui s'imposait au travers de valeurs inculquées. Le phénomène d'individuation introduit une nouvelle variable dans le jeu, la revendication des personnes en tant qu'individus autonomes dans le processus d'action collective. Et cela va s'accélérer avec la mise en œuvre du potentiel du numérique.

Faisons un détour avant d'examiner les évolutions de l'efficacité de l'action collective dans cette période de métamorphose numérique pour nous focaliser sur l'analyse des à-coups et inflexions de la trajectoire d'évolution de cette action collective, par ailleurs à la source du développement culturel au sens large de l'humanité.

« L'union fait la force », dit le bon sens populaire; « si tous les gars du monde voulaient bien se donner la main », dit la chanson; « à chacun ses besoins », disait Marx. Force est de constater que la trajectoire réelle de la société humaine est bien éloignée de ces idéations. Si l'on constate en effet que l'action collective fait la force et crée les richesses, elle donne lieu dans le même mouvement à des dissensions et à des affrontements pour le partage de celles-ci, et, au-delà, crée des conflits symboliques porteurs d'inefficacité

dans le fonctionnement d'une famille, d'un groupe, d'une entreprise, d'un parti, d'une collectivité ou d'un État. Sans compter le fait que certains refusent ou agissent contre ces valeurs d'actions collectives ou en faussent les conditions d'action.

Les raisons de ces problèmes sont multiples, mais plutôt que d'invoquer la sempiternelle nature humaine, allons puiser aux sources de René Girard. Parmi les « choses cachées depuis la fondation du monde », il s'est intéressé aux fondements du phénomène d'humanisation et à la bifurcation qui s'est opérée avec l'évolution du monde animal. Il y voit le phénomène d'imitation comme « enclencheur » d'une évolution cumulative différenciatrice s'appuyant sur les capacités d'apprentissage des primates évolués, du développement des capacités phonatoires et langagières et de la création d'outils supports initiaux d'imitation.

Le processus d'imitation constitue un outil puissant d'apprentissage fondamental pour la création et la transmission des techniques et des connaissances. René Girard y voit également la formation d'une force de rivalité liée au désir d'appropriation des objets support d'imitation : outils, personnes, idées, dont la violence peut être une forme de résolution des triangles girardien, entre imitateurs rivaux et objets support d'imitation. Cette rivalité grandit lorsque dans le groupe croît l'intensité de l'action collective, créatrice de désirs et qui peut devenir une source de violence destructrice en chaîne contre laquelle les sociétés tout au long du processus d'humanisation ont eu à se prémunir. C'est, pour lui, la raison de l'établissement de règles et d'interdits, pour que le groupe diminue ou contourne cette rivalité mimétique et, comme « contourner n'est pas résoudre », selon Lao Tseu, de l'établissement de pratiques rituelles et religieuses pour purger le potentiel de violence accumulée, jusqu'au rituel du bouc émissaire.

Ainsi, chaque fois qu'une étape est franchie en taille et en intensité, de l'action collective, de nouvelles règles, interdits et rites ont été créés pour étayer la nouvelle organisation et se prémunir contre son potentiel de rivalité mimétique destructrice. Ceci implique que l'on ne peut simplement étendre à l'infini le champ de l'action collective sans prendre en compte le potentiel de rivalité mimétique qu'elle génère. Ce savoir n'a pas été conscientisé et fait souvent partie de l'inconscient collectif en termes de préservation des équilibres sociaux. À côté de la défense compréhensible des intérêts directs, ceci est à l'origine de beaucoup d'actions de résistance aux changements drastiques dans une société.

Tout à l'effort d'analyse consacrée à ces phénomènes humains fondamentaux et à la révélation de la rivalité mimétique et de ses modalités de résolution comme fondatrices des comportements humains multiéchelles, René

Girard en a presque oublié une autre conséquence heureuse du processus d'imitation qui est à l'origine d'une capacité et d'une force tout aussi fondamentale dans le comportement collectif humain : l'empathie.

L'empathie naît elle aussi, ou tout du moins s'amplifie au travers du processus d'imitation. Mimer, c'est engrammer en soi des éléments du comportement de l'autre et créer une autre forme de triangle girardien dont la résolution pousse au développement de l'empathie, à la communauté plus qu'à la rivalité et à la séparation violente. Dans l'action collective, elle est à l'origine des phénomènes de reconnaissance et de cohésion, celle-ci pouvant par ailleurs être renforcée par la concurrence avec une action collective rivale. L'empathie mimétique doit elle aussi être maîtrisée, car, si elle est source bénéfique de reconnaissance, d'appartenance, elle peut également conduire à l'isolement identitaire, au rejet de la différence et à la crainte de quitter un espace fortement empathique. Un comportement éthiquement dommageable, car il s'oppose à l'élargissement des actions collectives à d'autres entités.

Apprentissage, rivalité et empathie sont les composantes de l'ADN du comportement social humain. La variété des comportements, sentiments, pratiques, usages, interdits, rituels, récits et cultures qui en sont issus est immense. Cette richesse et la puissance de développement et d'évolution qu'elle apporte ne sont pas sans danger, et les sociétés humaines ont dû développer des pratiques et créer des savoirs pour en maîtriser le flux, savoirs qui sont restés, jusqu'aux pensées en rupture de René Girard, « cachés depuis la fondation du monde ».

Concernant l'action collective, chaque type de société a apporté ses réponses, a créé sa pharmacopée propre en termes de valeurs et d'organisation pour avancer dans la voie d'une action collective de plus en plus forte, mais ne déstabilisant pas le cadre social.

Les sociétés féodales se sont appuyées sur les religions, leurs interdits et leurs rites, faisant souvent du roi ou de l'empereur un monarque de droit divin. Elles ont organisé une répartition des richesses figée par des règles de possession des terres ou des personnes, reposant sur une forte rigidité sociale destinée à éviter tout affrontement. Les violences tolérées étaient aux mains des nobles, pour la conquête ou la défense des territoires, mais qui ne remettaient pas en cause les règles du fonctionnement féodal une fois le changement acté. La norme était donc la stabilité des règles économiques et sociales. La production économique agricole était additive dans ses usages, les métiers et leur droit d'exercer délimités et réglementés, la reproduction sociale elle-même codifiée au sein des groupes sociaux. La puissance mimétique était donc fortement canalisée et encadrée au sein d'une dyarchie de noblesse d'épée et de robe, de pouvoir arbitraire et de pratiques religieuses.

La société industrielle au contraire est née dans un cadre se libérant de tout ou partie de ces contraintes et donnant libre cours à la rivalité et à la concurrence. Cette libération en France a été préparée par le siècle des Lumières et initiée lors de la révolution de 1789. Le capitalisme est basé sur la notion de compétition et d'élimination partielle ou ultimement totale de la concurrence, par la création de monopoles, excès dont il essaie de se prémunir. Le capitalisme comme forme d'action collective choisit le champ de l'affrontement et de la rivalité, débouchant sur l'innovation et la compétitivité, de nouveaux produits moins chers, mais aboutissant à la destruction des efforts collectifs des concurrents malheureux. La société de consommation s'est inscrite dans cette trajectoire, même si elle s'est appuyée pour se développer sur des valeurs de démocratie, la poursuite de l'affaiblissement du religieux entamé sous la Révolution industrielle et sur des valeurs d'individuation « consommante », futurs éléments de ses propres contradiction et contestation, comme le furent les valeurs nées au siècle des Lumières.

Venons-en à la situation d'aujourd'hui, au beau milieu de la métamorphose numérique de la société, qui hérite pour le meilleur et pour le pire des cultures, valeurs et impact économiques et sociaux de la société industrielle et de consommation. Avec le numérique, nous assistons à une accélération du mouvement vers un monde de technologies diffusantes, d'écosystème et de ressources partagées, d'économie globale, et de valeurs « universalisantes » malgré les aléas et les crises de rejet qu'elle provoque. Le numérique innove, accélère, transforme, apportant des progrès fulgurants, mais aussi poussant à ses limites notre monde fragile en position de métastabilité.

Un monde plein de ressources, mais essoufflé du fait des contradictions, menaces et dangers nombreux auxquels l'humanité doit faire face. Évolutions climatiques, crise des matières premières liées aux modalités de production, épuisement des ressources et matériaux rares au cœur de notre modèle de développement et de consommation; tensions liées aux nouveaux modèles économiques et à l'accroissement des inégalités dans la répartition des richesses; fragilisation d'une économie guidée par l'optimisation financière et l'hypercroissance des plateformes numériques et de leurs modèles d'intermédiation; automatisation rapide de l'industrie et des services; croissance démographique rapide et épidémies multiples et chroniques.

Un monde également contesté du fait des valeurs sur lesquelles il s'est appuyé pour s'affranchir des règles féodales et pour libérer le potentiel de consommation. Ces forces liées au développement démocratique, à l'éducation et au phénomène d'individuation sont amplifiées par le numérique et vont faire naître cet « Âge de la multitude », comme l'appellent Henri Verdier et Nicolas Colin.

Le problème réside alors dans les conditions d'émergence d'une nouvelle ère d'action collective à la dimension de la multitude numérique mondiale, qui se donnerait pour but de répondre aux problèmes nombreux auxquels doit faire face l'écosystème terrien et la société humaine bientôt riche de dix milliards d'individus pour être capable de tirer pleinement parti de la métamorphose numérique et cognitive en cours.

« Évolution et changements de valeurs », comme l'écrit Carine Dartiguepeyrou, sont au cœur de cette problématique d'évolution et d'une action collective d'ampleur qui s'impose à nous du fait de la globalisation. Le problème est bien alors celui de l'efficacité de la coopération collective à l'échelle globale.

Si nous voulons changer de société ou, mieux encore, développer les conditions d'une nouvelle société, dotée de fonctionnalités nouvelles et sédimentant au mieux les fonctionnalités positives nées des métamorphoses anciennes, il nous faut transformer notre jeu de valeurs collectives, mais aussi individuelles et les projeter. Introduisons donc à titre d'exemple quelques valeurs pivots sur lesquels il faut d'ores et déjà porter notre effort.

Le capitalisme et la société de consommation ont reposé sur la valeur de concurrence, il nous faut aujourd'hui constater que, pour l'efficacité collective, la coopération active est la force motrice et doit dépasser la concurrence. Cette valeur doit s'imposer de façon éthique du fait du destin commun à dix milliards d'êtres humains sur terre, mais elle est surtout synonyme d'efficacité plus forte. L'évolution des modes de fonctionnement du numérique et la création de valeur et de nouvelles richesses reposent sur des données, des informations, des connaissances et des contenus qui sont, de nature, non rivaux dans leur usage, et même dont la capacité de création de richesse croît avec leur mise en relation, comme Mozart jadis retravaillant un air de Salieri, ou une mélodie populaire sans copyright. Le numérique et les transformations qu'il induit dans tous les domaines d'activité créent petit à petit les conditions pour que la coopération soit plus efficace que la concurrence dans tous les champs d'activité.

Un deuxième champ de valeur ou de comportement humain est lui aussi remis en cause par l'évolution des produits, appelée aussi « servicisation¹ ». Cette remise en cause s'attaque aux bases de la société de consommation, fondée sur la propriété de produits en nombre croissant et renouvelables à grande cadence. Les contraintes économiques et écologiques stimulent de nouvelles approches, l'usage devenant ainsi plus attirant que la propriété et libérant toutes les formes de mutualisation et de réutilisation. La satisfaction

1. De plus en plus, les produits deviennent des services, et les produits et services sont associés.

factice apportée par l'acte d'achat et par le fait de suivre la mode est remplacée par la satisfaction soutenable des besoins.

Un troisième champ de valeur, lié au développement de l'individuation et de la force de la multitude à l'âge numérique, va devoir évoluer lui aussi. Le capitalisme avait débloqué les barrières sociales rigides, par la promotion sociale par l'éducation et l'excellence dans certaines cultures, par l'innovation et l'entrepreneuriat dans d'autres. Cette régénération salutaire n'est plus aujourd'hui à l'échelle des besoins et des transformations en cours. Parce que les pratiques des classes dominantes les conduisent à fausser de plus en plus les termes de la concurrence, mais surtout parce que la métamorphose en cours demande de dépasser les notions d'excellence et de rareté et la rigidification des carrières et des hiérarchies dans les entreprises et les institutions. Une nouvelle composante se fait jour dans la panoplie de l'action collective : la créativité. À l'âge du numérique et de la diversification des talents, cette créativité n'est pas l'apanage du mérite républicain ni de l'excellence. Il est nécessaire de réaliser que le talent est plus fort que la position sociale et hiérarchique et fait évoluer les modes d'organisation et de décision.

La coopération est supérieure à la compétition, l'usage est supérieur à la propriété, le talent est supérieur à la position, voilà quelques-unes des valeurs qu'il va nous falloir partager pour conduire la métamorphose en cours.

Notre république est fondée sur le triptyque des grandes valeurs essentielles, « liberté, égalité, fraternité ». Ces valeurs positives en elles-mêmes peuvent supporter plusieurs lectures si on les resitue dans leur contexte historique d'origine et dans l'évolution des sociétés depuis. Liberté, au sens littéral, est une valeur libérale en son sens premier, une liberté d'agir indépendamment de toute appartenance. Elle a pris de l'importance en réaction aux valeurs féodales et faisait écho à l'individu humain naissant des Lumières. L'égalité venait conforter et garantir l'exercice de la liberté qui n'admettait pas de limitation ou d'avantages liés à l'origine ou aux privilèges. Égalité ne signifiait pas égalité dans la répartition des richesses en termes de flux ou par héritage; elle devint très vite égalité en droit, mais pas en accès ni en devoir. Cette limite était tempérée par la fraternité, reconnaissance indispensable de l'unité de l'espèce humaine et source de non-discrimination raciale ou sociale, mais interprétable aussi en termes de charité compensatrice des inégalités économiques et sociales, comme savent l'organiser les nouveaux privilégiés et les nouveaux fortunés, lointains échos de l'achat d'indulgence. « Liberté, égalité, fraternité » était un jeu de valeurs marquant la rupture avec l'ordre ancien, guidant le développement de l'ordre nouveau en le contenant, mais sans le limiter.

Il est temps de réfléchir à une nouvelle étape dans les valeurs pratiques de l'efficacité collective et du partage, mais aussi dans les valeurs essentielles de vision globale du projet humain. « Pour être plus, il faut s'unir, pour s'unir, il faut partager et pour partager, il faut une vision », disait Teilhard de Chardin. L'action collective demande de s'unir, son efficacité demande de développer les valeurs de base de partage, mais la soutenabilité du partage suppose de développer une vision commune. La vision de la révolution, transition entre le monde féodal et le monde industriel à venir, reposait essentiellement sur la valeur libérale au sens originel du terme, liberté d'entreprendre, d'agir, de penser et plus tard, de jouir sans entrave – égalité des hommes entre eux dans l'exercice de la liberté et dans le champ des règles et du droit, mais pas dans l'héritage ni dans le développement. Comme la société ne donne pas la même chose à tout le monde et que la liberté d'entreprendre ne rend pas les hommes égaux devant l'accès aux richesses, la fraternité agit alors comme principe de compensation des inégalités, que nous avons organisé en France sous forme du « filet social ». La devise était dès son origine conforme à la société visée par les inspireurs de la révolution en France et aux États-Unis.

Quelle vision pour la société numérique et cognitive que nous aspirons à faire naître et quelle nouvelle devise pour compléter, adapter et faire suite à la devise de la République, « liberté, égalité, fraternité »? Nous savons que l'homme vit dans un écosystème physique, économique, sociétal et cognitif qui le soutient, mais dont les structures de plus en plus complexes le contraignent. La conscience nouvelle liée à l'individuation et au développement des capacités d'agir individuellement, en groupe, en entreprise, en ville, en nation, en réseaux planétaires repose sur la notion de souveraineté, au sens de se donner à tous les niveaux les moyens de choisir, c'est-à-dire d'agir, de négocier et de décider.

L'évolution juridique de la société, même en intégrant les capacités d'objectivation des conditions de l'égalité apportées par le numérique, ne suffit plus, dans une société de plus en plus complexe, à garantir l'égalité entre les acteurs des échanges et des relations, par exemple entre offreurs de services et consommateurs. Il est nécessaire de mettre en avant une valeur plus haute que l'égalité en droit, qui est la loyauté dans les intentions et les échanges.

Sous son meilleur jour, la fraternité puise aux sources de l'empathie pour apporter de l'aide à ceux qui en ont besoin. Elle trouve ses limites quand elle vient empiéter sur la jouissance de nos propres richesses ou, pire, quand nous sommes en désaccord avec les finalités des groupes auxquels l'aide doit être apportée. L'esprit de tolérance des différences est alors nécessaire pour dépasser les obstacles, mais plus encore, c'est sur un destin globalement partagé qu'il faut s'appuyer : c'est donc la valeur d'humanité qu'il faut mettre

en avant, reconnaissant la dimension de fraternité et, au-delà, se situant dans une problématique réciproque de dessein humain.

Souveraineté, Loyauté et Humanité sont des valeurs porteuses de vision, ou guides d'orientation pour la société d'avenir, capacitanes de la société de l'Âge de la multitude, garantes de la saine coévolution de l'homme et de la machine et soucieuses de la soutenabilité de l'écosystème Terre-humain.

L'efficacité de l'action collective s'inscrit au cœur du malstrom qu'est la problématique de la métamorphose numérique en cours, porteuse de progrès et d'innovation, mais aussi de crise de confiance et de questionnement sur la finalité. Jamais le potentiel d'action collectif n'a été aussi grand, avec les infrastructures de transport et de communications et les capacités de traitement du numérique. Jamais le potentiel de création et de traitement des connaissances scientifiques, techniques et artistiques n'a été aussi grand. Jamais le potentiel d'automatisation d'une partie croissante des activités humaines n'a été aussi fort. Comment tirer parti de ce potentiel ?

Il est temps de transformer les valeurs de la société de consommation qui nous ont guidés pour le meilleur et pour le pire ; il est temps de travailler à la compréhension et à la modélisation des transformations et transition en cours, il est temps de se forger les boussoles qui vont nous guider dans la réponse à ces nombreux défis pour réussir la métamorphose de la société humaine.

Francis Jutand.

Synthèse prospective

Carine Dartiguepeyrou

Qu'est-ce que l'efficacité collective ?

La notion d'efficacité collective est une expression qui dérange. L'adjectif collectif est celui qui a suscité le plus de discussion et d'intérêt. Les contributeurs à cette recherche préfèrent largement parler d'intelligence collective. Le terme « efficacité » réfère à une notion de productivité – il faut rendre des comptes (à qui, à quoi ?) –, renforçant ainsi le caractère normatif de l'expression. Nous avons donc favorisé l'étude des différentes expressions de l'efficacité collective. Selon le secteur, sa déclinaison varie sur le périmètre envisagé. Par exemple, les communs se définissent comme des biens matériels ou immatériels qui appartiennent à tous et à personne en particulier. L'efficacité collective considérée au niveau de la société civile convoque la question de la représentativité et de la participation démocratique. Au niveau des entreprises et des organisations, elle est plus perçue comme la capacité de solliciter une diversité d'acteurs et de valoriser les intelligences situationnelles.

Avec l'économie du partage, l'efficacité collective prend également une autre dimension qui marque, selon Rachel Botsman, le passage d'institutions centralisées à des communautés distribuées et connectées. L'efficacité collective prend donc des formes différentes selon la culture des organisations concernées, leurs structures organisationnelles, leurs pratiques et leurs codes de conduite. Au niveau individuel, elle exprime la capacité d'une personne à contribuer à une tâche tout en se dépassant pour être à l'écoute de son contexte et composer avec les autres.

Il y a bien deux dimensions dans la notion d'efficacité collective. Il y a l'intelligence collective, c'est-à-dire la coordination, le fait de faire travailler efficacement le groupe. Il y a aussi l'intégration de contributions individuelles à l'effort collectif. Ce dernier point est moins bien documenté et pourtant, c'est souvent lui qui est source de résistance et de contraintes. C'est là que

la dimension managériale importe, où la capacité du leader à animer, à coordonner et à reconnaître les contributions de chacun joue un rôle décisif.

La notion de reconnaissance intervient puisqu'elle se caractérise par le résultat ou la performance globale, plus ou moins partagés avec le groupe. Une autre dimension est celle de la capacité des membres à y répondre, à savoir les compétences requises et l'adaptabilité du groupe, c'est-à-dire à s'adapter à l'environnement, à l'évolution de la demande ou du sujet à traiter.

L'efficacité collective au service de quoi ?

La notion d'efficacité collective est riche et montre qu'elle existe en tant que telle, indépendamment du numérique. Le numérique est perçu comme permettant et facilitant l'efficacité collective, mais ne peut l'imposer. Un jeune interviewé dans l'étude sur les *digital natives* dans les grandes entreprises résumait très justement l'idée : « Le numérique peut faciliter la collaboration, mais si l'entreprise n'est pas collaborative ou que les personnes ne le sont pas, ce n'est pas le numérique qui va les rendre collaboratives ! »

De même, le numérique peut également accentuer un manque d'efficacité collective en cas de dysfonctionnement technique ou lorsque l'outil utilisé n'est pas maîtrisé. Même si, globalement, le numérique nous permet de gagner du temps, de partager des documents, de donner plus de traçabilité à nos actions, de travailler de manière asynchrone, il peut aussi nous faire perdre du temps à des tâches considérées parfois comme inutiles, en accentuant la charge de *reporting* et de procédures à suivre.

Le numérique apparaît encore une fois comme le promoteur de nouvelles pratiques, de nouveaux modes de fonctionnement dès lors qu'on l'utilise à bon escient. Il peut également instrumentaliser les personnes, les détourner, s'il devient lui-même le média d'une instrumentalisation. La typologie proposée par Illitch¹ éclaire bien cet argument, car il oppose les « technologies ouvertes », qui accroissent le champ de l'autonomie, aux « technologies verrou », qui le restreignent ou le suppriment.

L'efficacité collective à l'ère numérique prend donc tout son sens tant qu'elle est au service d'une autonomie, de l'émancipation des personnes, pour reprendre le trait qui caractérise selon nous le mieux le changement de paradigme. Mais elle opère également lorsqu'elle relie entre elles les personnes, soit pour renforcer des liens déjà établis, soit pour en créer de nouveaux. C'est ainsi que l'efficacité collective à l'ère numérique s'exprime en créant une interdépendance, c'est-à-dire qu'elle tisse de nouveaux liens, de nouvelles affinités

1. Ivan Illitch, *La convivialité*, Fayard, 2004, p. 16, cité par André Gorz, *Ecologica*, Galilée, 2008.

et intelligences. En d'autres termes, on peut dire que l'efficacité collective à l'ère numérique, libérée des formes d'instrumentalisation, se déploie réellement et incarne le changement de paradigme favorisant ainsi l'émancipation et l'interdépendance. Les deux piliers du changement de paradigme sont donc nécessaires.

Comment expliquer que la plupart des contributeurs préfèrent parler d'intelligence collective? La notion d'efficacité collective ne se cantonne pas à l'intelligence formelle, elle prend en compte la part émotionnelle, voire affective, des intelligences. Le terme efficacité renvoie à une notion de la personne qui paraît trop mécaniste. Par ailleurs, elle ne resitue pas la personne dans son contexte, qui est une dimension essentielle de l'efficacité collective, car celle-ci ne se déploie que lorsque le climat de confiance existe, que chacun se dépasse.

Le leader est important, car non seulement il insuffle le sens au niveau du groupe, mais il porte attention aux singularités des personnes tout en reconnaissant les apports et les talents des uns et des autres et en reconnaissant la contribution de chacun. Là encore, nous sommes loin du chef ou du supérieur hiérarchique. Il s'agit bien du leader au sens de celui qui peut diriger un jour et suivre un autre. Ce n'est pas forcément le chef, mais il est légitime pour orchestrer les intelligences collectives.

Il y a donc des terrains d'exposition qui favorisent mieux que d'autres l'efficacité collective. Il y a des cultures organisationnelles qui sont plus permissives que d'autres, celles où la créativité et la prise de risque s'expriment. L'efficacité collective résulte donc d'une étroite relation entre la contribution des personnes et le contexte dans lequel elles agissent. Ceci n'est pas nouveau. Par contre, la lourdeur ou la complexité des processus dans les grandes organisations ou administrations compromettent sérieusement l'efficacité collective. Cet aspect a été largement éclairé par François Dupuy² qui montre comment le fait de vouloir tout contrôler peut créer de graves dysfonctionnements.

Deux scénarios d'avenir

Deux scénarios se dégagent pour les années à venir, pour développer des cultures et des organisations où il fait bon travailler ensemble, où l'intelligence collective s'appuie sur des acteurs autonomes qui savent interagir ensemble et dans la complexité. Cela veut dire qu'ils s'exercent aussi à trouver différentes modalités de travail ensemble. Cela rejoint les expériences d'entreprises, souvent des PME, mais pas toujours, comme le film documentaire

2. François Dupuy, *Lost in management*, Seuil, 2013.

*Le bonheur au travail*³ le montre. Parmi elles, Chronoflex ou le ministère belge de la Sécurité sociale ou encore les exemples cités par Isaac Getz dans son livre *L'entreprise libérée*. Signalons d'ailleurs le témoignage de Robert Collar du Groupe Poulton dans le *Cahier de prospective* « Leadership et nouvelles expressions de pouvoir à l'ère numérique » (octobre 2014)⁴. Plus récemment, *Demain*, le film de Cyril Dion et Mélanie Laurent, témoigne également d'initiatives dans plusieurs domaines éducatifs, économiques, sociaux, etc.

Il ressort de toutes ces expériences que le management réfléchit aux conditions de travail pour réaliser un objectif. Tout est fait pour maximiser l'autonomie des personnes. Bien sûr, ce que l'on oublie de dire, c'est que cela attire des personnes qui ont envie de relever ce défi, qui sentent qu'elles peuvent avoir confiance dans l'institution comme dans leurs propres capacités.

Le second scénario, le scénario noir, est celui de l'instrumentalisation à plusieurs niveaux. Des personnes qui n'ont pas confiance en elles et cherchent consciemment ou inconsciemment une forme de protection dans un tiers (organisation ou personne), que cela soit pour son paternalisme, la promesse de la sécurité ou de sa stabilité de l'emploi, etc. Des organisations qui pensent qu'en communiquant le moins possible sur leurs visions d'avenir, elles pourront maintenir un niveau suffisant de motivation des personnes au travail alors qu'elles renforcent au contraire leur perte de sens. Des managers qui préfèrent s'économiser et pensent que leur pouvoir est de s'asseoir sur les informations qu'ils détiennent alors qu'il est au contraire de leur responsabilité de les faire circuler et de les partager.

Les phénomènes de massification et de mécanisation accentuent la désindividualisation et la désingularisation, comme l'exprime Bernard Siegler. Le numérique joue le rôle d'accélérateur de tendances parce qu'il permet, à travers les réseaux sociaux notamment, de s'émanciper et de se relier, mais également de s'isoler et de se replier.

Les générations à venir

Dans ce contexte, quelles sont les attentes des jeunes générations? Comment la GenY est-elle susceptible de faire évoluer l'efficacité collective dans les années à venir?

3. Film de Martin Messonnier pour Arte, <http://www.atmospheresfestival.com/estate/le-bonheur-au-travail/>. Programmation du Festival Atmosphères de Courbevoie en septembre 2015.

4. Carine Dartiguepeyrou (sous la dir.), *Leadership et nouvelles expressions de pouvoir à l'ère numérique*, IMT/Fondation Télécom, 2014 ainsi que le Colloque <http://www.fondation-telecom.org/page/notre-action-5/think-tank-futur-numerique-18/>.

L'étude sur les jeunes diplômés de moins de 30 ans dans les grandes entreprises montre qu'ils sont en majorité conformistes et cherchent avant tout à s'intégrer, plus qu'à transformer leur entreprise. Ils sont très clairvoyants sur les atouts que leur confère leur agilité numérique et sur ce que l'efficacité collective implique. Ils ont une vision et une pratique très « libérées » du travail collectif. Ils savent trouver les ressources nécessaires et adoptent des modes pour accomplir leurs tâches, parfois plus directes que leurs aînés. Plus rares sont ceux qui mesurent l'impact de leur efficacité collective sur la transformation des organisations. Cela relève plutôt des *change makers*, ceux qui sont à la pointe de la transformation digitale de leurs entreprises. La GenY garantit que le numérique prendra sa juste place à l'avenir dans les entreprises, mais ne laisse pas présager que les cultures d'entreprises évolueront à la même vitesse. L'âge seul ne suffit pas à expliquer la propension d'une personne à être plus efficace collectivement.

Là encore, la culture d'entreprise jouera un rôle majeur, en créant des terrains où la confiance et le partage peuvent se déployer, où l'attention rimera avec contribution et reconnaissance⁵.

En conclusion, se poser la question de l'efficacité collective ne doit pas nous faire oublier les aspirations d'une vision humaniste de la société, à savoir son aspiration au bonheur. « Le problème que nous avons à résoudre, c'est d'avoir une société efficace, mais une société heureuse; il n'est pas facile de concilier les requêtes de l'efficacité et les aspirations au bonheur (...), ce qui satisfait le plus profondément les aspirations les plus secrètes de l'âme », disait Gaston Berger. N'y a-t-il pas finalement une forme d'équilibre à rechercher entre efficacité collective et bonheur ? Comment rester vigilant pour que l'efficacité collective serve véritablement un projet humaniste de société et non de nouvelles formes d'instrumentalisation de l'homme ?

Carine Dartiguepeyrou.

5. Carine Dartiguepeyrou, « Ce que nos petits jeunes nous disent de nos grandes entreprises », étude conjointe Think Tank Futur Numérique de l'Institut Mines-Télécom et de la Chaire Orange Digital Natives de Grenoble École de Management, 2016.

Sélection bibliographique

- AIGRIN, Philippe, *Cause Commune*, Éditions Fayard, 2005.
- BERHAULT, Gilles, *Propriétaire ou artiste ? Manifeste pour une écologie de l'être*, Éditions de l'Aube, 2013.
- BOLLIER, David, *La Renaissance des communs, pour une société de coopération et de partage*, Vecam, 2014.
- CAYOL, Christine, *L'intelligence sensible, Picasso, Shakespeare, Hitchcock au secours de l'économie*, Éditions Village Mondial, 2003.
- DARDOT, Pierre et LAVAL, Christian, *Commun, Essai sur la révolution au XXI^e siècle*, La Découverte, 2014.
- DARTIGUEPEYROU, Carine, « La relation de la GenY au numérique », en ligne, recherche conjointe Think Tank Futur Numérique, Institut Mines-Télécom et Fondation Télécom et Chaire Digital Natives de Grenoble École de Management, 2015.
- DARTIGUEPEYROU, Carine (sous la dir.), *Leadership et nouvelles expressions de pouvoir à l'ère numérique, Cahier de prospective* du Think Tank Futur Numérique, Institut Mines-Télécom et Fondation Télécom, 2014.
- DARTIGUEPEYROU, Carine (sous la dir.), *Les générations et la transformation numérique de l'entreprise, Cahier de prospective* du Think Tank Futur Numérique, Institut Mines-Télécom et Fondation Télécom, 2014.
- DARTIGUEPEYROU, Carine (sous la dir.), *La nouvelle avant-garde, vers un changement de culture*, L'Harmatan, 2013.
- DEMAILLY, Damien et NOVEL, Anne-Sophie, *L'économie du partage : enjeux et opportunités pour la transition écologique*, étude Iddri, 2014.
- FRÈCHES, José, *Art et Cie., L'art est indispensable à l'entreprise*, Éditions Dunod, 2005.
- GENDREAU, Sylvie, *La cité des intelligences*, Céra, 2006.
- HOUY, Thomas, *Quelle contribution des TIC à la compétitivité de l'économie ?*, Éditions FYP, 2010.
- JUTAND, Francis (sous la dir.), *La métamorphose numérique, vers une société de la connaissance et de la coopération*, Alternatives, 2013.

- KIENTZ, Guillaume, *Velázquez, l'affrontement de la peinture*, Éditions Cohen & Cohen, 2015.
- MAYEUR, Christian, *Le manager à l'écoute de l'artiste*, Éditions d'Organisations, 2006.
- MEYRONIN, Benoit, *La GenY, le manager et l'entreprise*, PUG, 2015.
- MOLET, Hugues et collectif, *Happy management, osez manager par l'enthousiasme*, Dunod, 2016.
- MUGNIER, Héléne, *Art et management, du fantasme à la réalité*, Éd. Demos, 2007.
- NOVEL, Anne-Sophie et RIOT, Stéphane, *Vive la co-révolution! Pour une société collaborative*, Alternatives, 2012.
- OSTROM, Elinor, *Governing the Commons, The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, 1990.
- PARANCE, Béatrice et DE SAINT-VICTOR, Jacques (sous la dir.), *Repenser les biens communs*, CNRS Édition, 2014.
- Biens communs, biens publics : de quoi parle-t-on vraiment ?*, *Le Cahier des Entretien Albert-Kahn*, n° 20.
- PEUGEOT, Valérie, « Les Communs, une brèche politique à l'heure du numérique », in CARMES, Marise et NOYER, Jean-Max, *Les débats du numérique*, Presse des Mines, Coll. Territoires numériques, 2013.
- PEUGEOT, Valérie et collectif, « Vers les communs de la connaissance », *Documentaliste-sciences de l'information*, 2011/3 vol 48.
- ROSA, Harmut, *Accélération, une critique sociale du temps*, Édition La Découverte, 2010.
- VERDIER, Henri et COLIN, Nicolas, *L'âge de la multitude, entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin, 2^{de} édition, 2015.
- ZARA, Olivier, *Le management de l'intelligence collective, vers une nouvelle gouvernance*, M21, 2008.



INSTITUT
Mines-Télécom

Les Cahiers de Prospective du Think Tank Futur Numérique ont pour mission d'élargir les horizons temporels de la réflexion sur la transformation numérique. Ils cherchent à aborder les sujets de manière décloisonnée et interdisciplinaire en reliant les apports des praticiens, dirigeants, managers, chercheurs, experts et partenaires de l'Institut Mines-Télécom et de la Fondation Télécom.

www.fondation-telecom.org
www.mines-telecom.fr

ISBN : 978-2-7466-8874-2