



**ENSEMBLE ON VA**

**PLUS LOIN...**

**ET PLUS VITE !**



**Anthony THOMAS, Elias GERARD, Gaëlle VERSHUEREN et Jean-Baptiste RICHARD**  
Pitchtree

**I**ntelligence Collective : expression qui fleurit de plus en plus, mais restant souvent bien trop floue. Ecran de fumée ou véritable arme pour travailler dans le monde de l'après ?

## INTELLIGENCE COLLECTIVE, KESAKO ?

Buzzword s'il en est, l'Intelligence Collective reste quelque chose d'éminemment puissant et presque prodigieux, même lorsqu'on la pratique depuis plusieurs années. D'un point de vue purement rationnel, cela désigne la capacité d'individus à mettre en commun leur capacités et connaissances en collaborant vers un objectif partagé au sein du groupe. L'aspect prodigieux résulte du fait que, sous réserve d'un collectif qui fonctionne, la richesse du travail produit va bien souvent largement dépasser celle qui aurait été produite par les mêmes individus dans une approche divisionnaire du travail (et non collaborative). Ainsi, lorsqu'on parle d'Intelligence Collective, il est sous-entendu que le collectif en question a réussi à générer cet effet "  $1+1 = 3$  ", qui fait sa force et son intérêt dans le monde de l'entreprise. Mais attention ! Il ne suffit pas de se regrouper dans une salle avec des poufs aux couleurs chatoyantes, de sortir Post-it et feutres et de faire un brainstorming pour pratiquer l'Intelligence Collective. Si ces outils ont fait leur preuve pour faciliter sa mise en œuvre, celle-ci résulte avant tout de la qualité et de la fréquence des interactions entre les individus : ouverture, confiance, écoute & participation active de chacun, et ceci indépendamment des outils. En effet, nous observons chez certains de nos clients, des groupes, qui 90% du temps ne peuvent communiquer que de manière asynchrone par WhatsApp, réussir à parfaitement mettre en œuvre cette fameuse " Intelligence Collective " et proposer des solutions innovantes à des problématiques business complexes.

## INTELLIGENCE COLLECTIVE ET MONDE D'APRÈS

Nous imaginons bien que pour la plupart des lecteurs, ces premières lignes constituent d'avantage un doux rappel qu'une découverte hallucinante. De toute façon, il n'est pas question ici de débattre du bien-fondé de l'Intelligence Collective pour résoudre des problématiques complexes et nouvelles. Ce que nous voulons mettre en exergue, c'est que l'Intelligence Collective permet également de répondre au fort enjeu de Volatilité du contexte actuel, qui oblige les organisations à une transformation quasi hebdomadaire, sans réelle visibilité à plus long terme.

Les termes " Intelligence Collective " ou " Collaboratif " peuvent souvent évoquer des discussions sans fin, un délai de prise de décision incompatible avec ceux du business, des consensus mous... Bref, il s'agirait d'une manière de fonctionner bien sympathique pour des sujets vagues et peu importants, mais non adaptée à une période où il faut prendre et faire appliquer rapidement des décisions cruciales. Dans un contexte de gros temps, il vaudrait mieux se replier sur une bonne vieille organisation pyramidale avec un chef qui décide et une chaîne hiérarchique qui exécute sans discuter. Un tel fonctionnement nous paraît pourtant infructueux, pour deux raisons majeures :

- Les chances pour que le chef en question ait la capacité de faire seul une analyse juste et précise de la situation, de déterminer la conduite à tenir et de la diffuser au sein de ses collaborateurs, dans un temps suffisamment court et le tout sans expérience (situation pour le moins inédite ...) sont objectivement bien faibles.
- Quand bien même il en serait capable, le contexte est tellement volatile qu'il devrait réitérer cela chaque mois. Et alors les chances pour que des collaborateurs qui n'auront pas été associés à la construction de la démarche le suivent avec motivation et cohérence seront également très faibles.

Dans le cas probable où ces deux effets se conjugueraient, les chances objectives que l'organisation sorte renforcée de la crise seraient alors drastiquement faibles. Et qu'est-ce qu'est cette crise, si ce n'est une occasion exceptionnelle de grandir, en tant qu'Homme, en tant qu'Entité et en tant qu'Entreprise ?

## CE QUE NOTRE FONCTIONNEMENT NOUS A HUMBLEMENT APPRIS ...

De là à dire que l'Intelligence Collective nous sauvera tous, il y a une multitude de pas que nous ne franchirons certainement pas. De plus, les écueils exprimés ci-dessus vis-à-vis de sa mise en œuvre sont des risques bien réels ! Cependant, et parce que c'est un des cœurs de notre activité, face une situation tellement VUCA que nul ne l'avait imaginée, nous avons massivement recouru à l'Intelligence Collective ces derniers mois. Ce que nous en avons retenu : nous nous sommes réinventés à très haute fréquence (parfois moins d'une semaine) sans pour autant nous perdre individuellement et collectivement dans cette transformation effrénée et permanente. Ce bénéfice vient du fait que les



réflexions, les décisions et les actions de chacun sont a minima connues et challengées par toutes les parties-prenantes. Cela ne veut pas nécessairement dire qu'à chaque fois que nous devons faire quelque chose, nous faisons un brainstorming, loin de là. Mais nous nous sommes efforcés de partager et de réagir aux partages des autres de manière quotidienne (y compris avec un certain nombre de parties prenantes externes). Parfois de manière synchrone en visio, mais aussi bien souvent de manière asynchrone.

Nous sommes bien entendu incapables de dire si nous avons fait de bonnes analyses et trouvé de bonnes solutions, mais ce que nous savons, ce qu'en faisant appel à l'Intelligence Collective :

- Nous avons maximisé les capacités et le potentiel de notre jeune organisation.
- L'implication et la motivation de chacun dans le collectif n'a pas flanché (alors même que nous avons onboardé une nouvelle recrue 100% à distance à la sortie du confinement).

Plus largement, ce fonctionnement et ce constat nous les avons observés et entendus dans beaucoup de collectif de notre cher écosystème du Square.

## TOUT COLLECTIF EST CAPABLE DE FAIRE ÉMERGER DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EFFICACE

D'aucuns pourraient être tentés de rétorquer que : " C'est sans doute bien adapté à des jeunes start-up agiles mais on voit bien que vous ne connaissez pas au choix [mon contexte/mes collègues/mon chef] ! Or, et c'est le 2e constat que nous avons fait dans notre jeune histoire, mettre en œuvre une démarche d'Intelligence Collective productive et agile est surtout une question de méthodologie et de posture intellectuelle, bien plus que de contexte ou de personnalité. Bien entendu, cela a une influence et va rendre l'exercice plus ou moins facile. De plus, et contrairement à ce qu'on pourrait croire au premier abord, cela n'a rien d'intuitif, ni d'évident et demande une organisation du travail rigoureuse, tant au niveau des rôles, que des outils et même des interactions entre les membres du collectif. Et toujours contre-intuitivement, c'est d'autant plus difficile de s'y tenir qu'on a l'habitude de travailler ensemble et qu'on se connaît bien entre individus. Mais après avoir participé et facilité dans des dizaines de collectif, même dans des contextes compliqués, avec des antagonismes résiduels et des personnalités marquées, nous n'en sommes jamais arrivés à un

point où nous aurions dû constater que faire vivre l'Intelligence Collective était impossible. D'ailleurs, plus le contexte sera compliqué, plus le fait d'être rapide et réactif dans la mise en œuvre va être un argument fort pour continuer à avancer ensemble dans une direction commune.

## MAIS ALORS COMMENT FAIRE POUR AVANCER VITE, BIEN ET ENSEMBLE ?

Comme tout, la performance demande de la rigueur, du travail et de l'implication. Mais voici quelques fondamentaux que nous pouvons vous conseiller, pour avancer vite, bien et ensemble en Intelligence Collective : Tout d'abord, il est nécessaire de prendre le temps de bien cadrer et formaliser pourquoi on va travailler ensemble. Pour rappel : l'Intelligence Collective repose sur le fait que les membres du collectif partagent des objectifs. Spontanément, on pense qu'ils sont implicitement partagés par tous et que c'est inutile de le repréciser alors que la réalité est bien souvent beaucoup plus mitigée. Il est donc nécessaire de prendre le temps pour que chacun s'exprime sur sa compréhension des objectifs partagés préalablement à tout travail commun, quitte à faire évoluer le périmètre de ce qui va être travaillé collectivement en cas de mauvais recoupement. Ensuite, la performance naît de la confiance qui règnera au sein du groupe. Vous n'êtes pas obligés de bien vous entendre pour faire de l'Intelligence Collective mais vous serez obligés de vous faire confiance. Si ce prérequis n'est pas validé, il est certain que les débats s'enliseront et qu'il n'y aura pas le lâcher prise nécessaire pour déclencher cette fameuse magie. Enfin, il faut accepter que, même avec toute la préparation et la rigueur méthodologique du monde, parfois cela ne prene pas. Le corollaire est qu'il est nécessaire de passer du temps à prendre du recul sur le fonctionnement de son collectif ; " parler de nous ". Un groupe humain n'est pas un mécanisme horloger qu'il suffit de remonter de temps en temps pour lui donner de l'énergie. Les individus changent, ne sont pas toujours dans les mêmes dispositions, avec la même forme, et ce qui fonctionne bien un jour pourra ne pas fonctionner le lendemain.

Et comme tout phénomène complexe, rien de mieux que l'Intelligence Collective pour l'analyser et trouver des solutions riches et pertinentes pour l'améliorer très rapidement !

ARTICLE ÉCRIT EN INTELLIGENCE COLLECTIVE PAR  
ANTHONY THOMAS, ELIAS GERARD,  
GAËLLE VERSHUEREN ET JEAN-BAPTISTE RICHARD

PITCHTREE

SOMMAIRE