

Introduction

L'hyper-compétition impose le défi de l'intelligence collective

« *L'intelligence, c'est la faculté d'adaptation.* »

André Gide

1. LA NÉCESSITÉ DE L'INNOVATION PERMANENTE

Les crises contribuent souvent à favoriser les prises de conscience de réalités que l'on occultait avant qu'elles n'adviennent. Les crises économiques et sociales, qui succédèrent à la crise financière de 2008, ont peut-être joué ce rôle. D'abord imputées par beaucoup aux seules dérives des acteurs de la finance, avec la médiatisation de l'affaire des *subprimes*, ces crises convoquèrent brutalement la réalité économique mondiale dans le quotidien des citoyens européens. Le nouvel ordre économique mondial, symbolisé par l'accession de la Chine à la place de 1^{re} puissance économique mondiale en 2014, éclate désormais aux yeux du plus grand nombre.

Les cadres de référence traditionnels des entreprises, ceux des décideurs et des salariés, sont bouleversés par l'accélération de la complexité et de l'incertitude d'un monde globalisé et multipolaire¹ dans lequel règne une forme d'*hyper-compétition* (D'Aveni, 1994).

Le paradigme, majoritairement établi dans de nombreuses entreprises, qui consiste à maintenir un avantage compétitif temporaire sur les coûts en le renouvelant par cycles réguliers grâce à une innovation centrée sur les produits et les services, est désormais insuffisant pour faire face.

Cette hyper-compétition est en outre d'autant plus difficile à affronter qu'elle est amplifiée par la multiplication de nouveaux entrants, d'offres de substitution et de désintermédiations favorisée par la révolution numérique.

Ce nouvel ordre concurrentiel impose à l'entreprise contemporaine une exigence de taille : innover en permanence, non seulement pour renouveler un avantage compétitif temporaire, mais également pour améliorer une productivité sans cesse challengée.

Consciente de ces enjeux au regard de la croissance, l'Europe avait d'ailleurs fait de l'innovation l'une de ses priorités dès le début des années 2000 avec la « stratégie de Lisbonne » révisée par la suite en mars 2010 avec la stratégie « Europe 2020 » (Gaillard, 2013).

« La technologie est un capital, la R&D est un service, tandis que l'innovation est une culture. »²

1 L'acronyme « VUCA », issu de l'univers militaire, est souvent utilisé pour désigner les caractéristiques du monde économique contemporain : *Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity*.

2 Citation d'un directeur scientifique de Total reprise dans le rapport parlementaire : *Pour une nouvelle vision de l'innovation* (Morand & Manceau, 2009).

Le changement de paradigme que cela suppose est plus important qu'il n'y paraît car l'innovation est encore le terrain de nombreuses idées préconçues. Elle est notamment très souvent réduite à sa seule dimension technique alors que les faits montrent que nombre d'innovations n'ont pas une rupture ou une nouveauté technologique pour origine (Morand & Manceau, 2009). Notre vie quotidienne nous le rappelle d'ailleurs tous les jours avec des exemples comme Uber qui bouleverse le secteur du transport de personnes, Airbnb celui de l'hôtellerie ou enfin KissKissBankBank celui du financement de projets.

« *L'innovation managériale est l'innovation ultime.* »

Carlos Verkaeren³

Le défi à relever est donc bien celui de l'innovation permanente, celle qui renvoie inévitablement à une dimension culturelle et qui mobilise, par voie de conséquence, les champs de l'organisation, du management et des ressources humaines.

2. LES LIMITES DES MODÈLES TRADITIONNELS

L'observation de la vie de l'entreprise montre que les représentations en matière d'organisation, de management et de déclinaison ressources humaines sont encore principalement dominées par deux grands modèles :

- d'une part, le modèle classique dérivé du taylorisme, pensé pour optimiser la productivité ;
- d'autre part, un modèle ouvert, inspiré de l'économie du savoir, tourné vers l'innovation.

Chacun de ces deux modèles est d'ailleurs marqué par des attributs si typés qu'on les considère volontiers comme antagonistes : le premier privilégie les processus, la stan-

³ Carlos Verkaeren, Président, Groupe Poulton dans *Objectif News*, 24/09/2012.

dardisation du travail, le contrôle et le *reporting*, quand le second donne la part belle à l'adaptation, la coopération et la transversalité.

Lorsque la nature du contexte concurrentiel le permettait encore, il était bien sûr possible dans la pratique de se contenter d'avoir recours à l'un de ces deux modèles selon l'exigence que l'on poursuivait. Dès lors qu'il est essentiel d'imaginer une entreprise en mesure de répondre simultanément à une exigence de productivité tout en étant sans cesse innovante, le recours à un modèle pensé pour l'un ou pour l'autre est insuffisant.

Il faudrait d'ailleurs beaucoup de paresse intellectuelle pour croire que l'adaptation permanente que requiert le monde contemporain peut se contenter de modèles sur étagère qu'il suffirait de déployer mécaniquement.

Le monde du vivant doit faire preuve d'une efficacité souvent brutale pour se protéger de ses prédateurs à court terme mais aussi d'une capacité d'adaptation pour survivre à long terme. À son image, l'entreprise moderne relèvera le défi de la compétitivité si elle parvient à combiner ces deux facultés alors qu'elle a pris l'habitude de les organiser en ayant recours à des modèles aux propriétés typées et antagonistes.

Le défi posé passe par conséquent par la (re)découverte qu'il n'y a plus de modèle unique de management auquel il suffirait de faire appel mais bien des capacités parfois contradictoires à développer dans des contextes incertains et changeants.

La question n'est donc pas de savoir comment passer d'un modèle que l'on jugerait périmé à un autre, porteur d'espoir et plus moderne. En revanche, il est vital d'inventer d'autres façons de faire en s'interrogeant sur « *la fin du management* » (Hamel, 2008) tel que nous avons pris l'habitude de le pratiquer.

Ceci revient à formuler une équation à laquelle les entreprises ont toujours dû faire face mais dont la résolution est plus complexe dans le contexte contemporain : comment une organisation humaine réussit-elle à s'adapter sous la pression de son environnement pour maintenir et renouveler durablement sa compétitivité ?

3. L'ENJEU DE TRANSFORMATION VERS PLUS D'AGILITÉ

Cette nécessité d'inventer de nouvelles façons de faire est émaillée d'une double difficulté :

- en plaçant le rendement pour l'actionnaire comme finalité première, la financiarisation des entreprises a vraisemblablement conduit à déséquilibrer bon nombre d'organisations au profit d'une domination exagérée du modèle classique ;
- cette exagération a contribué à endommager des dimensions essentielles comme l'autonomie et l'amour du métier, avec les effets qu'on connaît sur l'engagement des collaborateurs.

De nombreux commentateurs de la vie des entreprises ont alors été tentés d'appeler à la mise au rebut du modèle classique au profit d'un nouveau modèle : verticalité, silos et hiérarchie sont vite devenus les symboles d'une ère que les vertus du numérique et du collaboratif auraient rapidement fait oublier.

C'est cette image que véhiculait le mot « *changement* » qui prévalait dans les années 2000 : le « *passage d'un état à un autre* », le passage d'un modèle obsolète à un modèle moderne, ressenti comme plus en phase avec la réalité contemporaine.

Or, comme nous l'avons vu, la première difficulté réside précisément dans l'absence de modèle standard, identifié et maîtrisé qu'il suffirait de déployer. Le mot « *transforma-*

tion », qui a succédé à celui de « *changement* » au début des années 2010, traduit vraisemblablement mieux cette difficulté. Il ne traduit en revanche pas une autre résistance, plus sournoise : la permanence de cette transformation.

Remplacer le mot *changement* par celui de *transformation* revient à abandonner le concept de modèle (« *model* ») au profit de celui de configuration (« *pattern* »).

Ce qui est en réalité en jeu c'est la capacité d'adaptation permanente dont les entreprises doivent faire preuve.

L'hyper-compétition n'est qu'une des facettes des contraintes auxquelles elles sont soumises. La combinaison de la complexité et de l'incertitude de leur environnement rend en effet tout exercice de prévision des plus périlleux. Or, c'est précisément parce qu'il était plus aisé de prévoir que le recours à des modèles organisationnels et managériaux stables était possible.

Dans un environnement complexe et imprévisible, la transformation permanente ou le « *continuous morphing* » (Rindova & Kotha, 2001) est un facteur de survie. Ce que le vocable de transformation dissimule est en réalité un défi d'agilité, c'est-à-dire de capacité d'adaptation permanente de l'activité de l'entreprise, de son *business model*, de son organisation et des ressources qu'elle mobilise.

4. L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EST UN DÉFI HUMAIN

La question de la transformation, dès lors que celle-ci doit être permanente, revient finalement à un débat de longue date, à savoir celui de la capacité d'une organisation à s'adapter à son écosystème, en d'autres termes sa capacité à faire preuve d'intelligence collective.

Dans cette perspective, plusieurs remarques peuvent être formulées :

- Le problème de la combinaison de l'exploitation optimale des ressources existantes et de l'exploration de nouvelles n'est pas récent (Wernerfelt, 1984). Sa résolution a donné lieu à de nombreuses réflexions et expérimentations dans les entreprises depuis longtemps.
- Une grande majorité des approches en vogue dans le management depuis de nombreuses années était porteuse de la même ambition. Les organisations apprenantes (Argyris & Schön, 2002), les cercles qualité, le « *Knowledge Management* » ou même les enseignements organisationnels des « *High Reliable Organizations* » (Roberts KH, 2011) offraient, à leur manière, la promesse d'une entreprise plus « intelligente ». Aucune d'entre elles n'a totalement résolu cette équation.
- Les technologies de l'information, avec leur progrès et leur démocratisation, ont souvent été perçues comme un facteur de coopération, et implicitement d'une plus grande intelligence. Ce fut, par exemple, ce que l'on a pu observer à la fin des années 1990 avec le cas du *Knowledge Management*.
- L'observation de la pratique montre enfin que si ces dernières ont un rôle important à jouer en matière de coopération, elles ne se suffisent pas à elles-mêmes et ne peuvent en aucun cas s'affranchir du facteur humain.

Il convient d'abord de considérer que les transformations que les entreprises appellent de leurs vœux impliquent d'importantes remises en cause.

Celles-ci concernent ce qui constitue le socle profond des comportements individuels et collectifs : les systèmes de représentation, la culture et les valeurs. Or, si ce qui est en jeu correspond peu ou prou à tout ce sur quoi prennent appui les comportements individuels et collectifs, alors le périmètre à considérer est vaste et profond.

Trois dimensions sont ainsi à prendre en compte : les protagonistes, ce qui les réunit et fait qu'ils « *co-opèrent* », et enfin la dimension temporelle.

Le périmètre concerné implique d'abord tous les acteurs, y compris ceux qui sont en charge de mener la transformation, avec, pour eux aussi, leur cortège de représentations et de jeux de pouvoir : les salariés mais aussi la main-d'œuvre externe sous toutes ses formes (intérimaires, prestataires, indépendants, etc.) ; l'ensemble de la hiérarchie, fut-elle réduite à sa plus simple expression, y compris les décideurs et ceux qui les influencent ; les praticiens des fonctions légitimement impliquées dans la transformation, à commencer par la fonction informatique et la fonction RH, les actionnaires et leur intérêt pour le projet d'entreprise, etc.

En outre, tout ce qui concourt aux relations et aux interactions entre acteurs est concerné : l'adhésion à un but commun, la confiance sur laquelle s'appuient leurs échanges, les règles formelles ou informelles qui leur permettent de vivre et agir ensemble, les pratiques professionnelles et les outils qu'ils partagent, les manières de réguler leurs différends, les principes sur lesquels reposent leur nomination ou leur révocation, etc.

Il convient enfin de considérer qu'en toute hypothèse, faire évoluer les systèmes de représentation et la culture prend inévitablement un temps considérable. On parle là d'une dimension très intime de l'Homme en communauté.

Dans cette triple perspective, le *digital* constitue bien sûr un facteur de transformation important. Sans céder à la tentation d'un *déterminisme technologique* « puriste » pour qui la technologie est le déterminant principal des changements de la société (Vinck, 1995), on peut néanmoins considérer que le numérique ouvre un champ des possibles bien réel dans la mesure où il intervient dans les 3 dimensions citées : il peut toucher tous les acteurs, offre des supports facilitant leurs interactions et modifie le rapport au temps et à l'espace.

Pourtant, si la technologie joue un rôle important dans tout changement, le contexte social (Giddens, 1987) aussi car il conditionne les usages. En outre, tout observateur attentif de la vie quotidienne de l'entreprise reconnaîtra les habiles marges de manœuvre que se donnent les utilisateurs (Orlikowski, 1992) pour les détourner à leur profit. Il suffit, par exemple, pour s'en convaincre, de noter à quel point les fichiers Excel® viennent régulièrement aider les utilisateurs à contourner les contraintes posées par des *ERP* trop normatifs.

En substance, l'intelligence collective reste *in fine* un défi d'ordre humain. Pour être intelligent ensemble, il ne suffit pas en effet de le pouvoir – parions que le *digital* y contribue réellement – encore faut-il le vouloir.

Le capital humain considéré comme le 1^{er} levier de compétitivité



« *Le capital humain, et en particulier la motivation et le bien-être des salariés plébiscités comme levier clé d'amélioration de la compétitivité* » selon le Baromètre 2015 de L'Usine Nouvelle – Deloitte de la compétitivité des entreprises françaises.

L'observation de l'histoire de l'humanité comme de la vie quotidienne nous rappelle régulièrement, et souvent brutalement, que cette volonté là n'est pas franchement si évidente que cela...

« Digital » ou « numérique » ?



Le purisme sémantique invite à préférer le terme « numérique » à l'anglicisme « *digital* », comme y invite l'Académie française dans une note du 7 novembre 2013⁴ : « *on se gardera bien de confondre ces deux adjectifs "digital", qui appartiennent à des langues différentes et dont les sens ne se recouvrent pas : on se souviendra que le français a à sa disposition l'adjectif "numérique"* ». Le Larousse en ligne⁵ le considère toutefois comme un synonyme de « numérique » dont il déconseille l'usage par ailleurs.

Dans cet ouvrage, nous avons toutefois résolument fait le choix de céder à la tentation de l'emploi de cet anglicisme parce qu'il est entré dans l'usage courant des professionnels.

4 <http://www.academie-francaise.fr/digital>

5 <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/digital/25502?q=digital#25383>