

*Guillaume Peter*

*Préface de Xavier Quérat Hément*

# ET S'ILS AVAIENT RAISON ? Plaidoyer pour l'intelligence collective en situation complexe

*Timber Éditions*



Guillaume Peter

**ET S'ILS AVAIENT  
RAISON?** Plaidoyer  
pour l'intelligence  
collective en situation  
complexe

	<b>PRÉFACE</b>	P. 8
	<b>AVANT-PROPOS</b>	P. 12
01	<b>CADRE ET DÉFINITION DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE.</b>	P. 16
	Le rapport Bien-être et efficacité au travail en 2010	P. 17
	L'intelligence collective dans le langage politique	P. 18
	Les publications autour de l'intelligence collective	P. 18
	Les ouvrages citant l'intelligence collective dans leur titre	P. 21
	La présence de l'intelligence collective sur les réseaux sociaux	P. 22
	Six capacités de l'intelligence collective ?	P. 22
	Quelle version d'une Intelligence Collective ?	P. 23
	Ce que n'est pas l'intelligence collective	P. 25
02	<b>QUAND FAUT-IL UTILISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?</b>	P. 28
	Pour résoudre des situations complexes	P. 29
	Qu'est-ce que la complexité ?	P. 30
	En management paradoxal	P. 32
	Dans le monde militaire aussi	P. 34
	Comme en direction d'orchestre	P. 35
03	<b>LES FONDAMENTAUX DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE.</b>	P. 38
	Parler	P. 39
	Savoir écouter	P. 40
	Se poser des questions	P. 42
	Suivre des règles et un processus	P. 42
	Avoir une diversité	P. 43
04	<b>L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, COMMENT ÇA MARCHE ?</b>	P. 46
	D'abord en demandant aux autres !	P. 47
	Les grands principes d'une réunion d'intelligence collective	P. 47
	Le processus <i>Synergy4</i> d'Olivier Zara	P. 50
	Divergence et convergence dans le processus <i>Synergy4</i>	P. 52
	Hybridation et agrégation	P. 52
	Avec des marchés prédictifs	P. 52
	...déjà présents chez Olivier Zara	P. 54
	...et à utiliser de façon complémentaire	P. 56
	Les bons rappels d'Émile Servan-Schreiber	P. 57

05	<b>COMMENT VIT-ON L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?</b>	P. 60
	Verbatims après une réunion chez SNCF Réseaux	P. 61
	Analyse des verbatims et des réactions	P. 63
	L'exemple d'Isabelle Lacourt	P. 65
	L'intelligence collective dans le domaine médical	P. 68
	Autres exemples d'ateliers d'intelligence collective	P. 69
06	<b>L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, POURQUOI ÇA MARCHE ?</b>	P. 72
	Notre prédisposition à coopérer...	P. 73
	Des personnalités plus coopératives que d'autres	P. 73
	Les situations qui favorisent la coopération	P. 75
	On aime être en groupe	P. 79
	On peut mieux travailler en groupe	P. 80
	L'intelligence collective, c'est du codéveloppement	P. 81
	Chaque être humain a un bout de savoir	P. 85
07	<b>LES BÉNÉFICES DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EN ENTREPRISE.</b>	P. 88
	Plus d'agilité, d'innovation et d'engagement	P. 89
	Les effets sur l'agilité	P. 89
	Les effets sur l'innovation	P. 90
	Les effets sur l'engagement	P. 92
	L'engagement en psychologie sociale	P. 94
	Une norme internationale sur l'engagement ?	P. 95
08	<b>DIFFICULTÉS POUR FAIRE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE.</b>	P. 98
	Une tendance du groupe à penser de la même façon	P. 99
	Les pertes d'information au sein du groupe	P. 100
	La dérive de la pensée vers les extrêmes	P. 101
	Les biais cognitifs	P. 102
09	<b>SOLUTIONS POUR DAVANTAGE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE.</b>	P. 106
	Savoir résoudre les problèmes complexes	P. 107
	Développer la coopération comme compétence	P. 107
	Disposer d'un agrégateur	P. 108
	Utiliser la sagesse des foules	P. 108
	Réunir les conditions pour la supériorité d'un groupe	P. 109
	L'exercice de la NASA: exemple de la force du groupe	P. 109
	Le processus Synergy4 encore !	P. 110
	Utiliser la dynamique de groupe	P. 111

09	S'appuyer sur les neurosciences	P. 113
	Remplacer le pouvoir par la responsabilité	P. 114
	Privilégier l'intuition	P. 118
	Avoir un contrat agilité avec des objectifs collectifs	P. 119
	La DRH, acteur clef pour l'intelligence collective	P. 120
	Le bon exemple de DANONE	P. 121
	Les systèmes autogouvernés de Rich Bartlett	P. 122
	Le sprint digital	P. 123
	Bienvenue dans les réunions silencieuses !	P. 125
10	<b>LE CONSENSUS EST L'ENNEMI ?</b>	P. 130
	Accepter un compromis, est-ce se déjuger ?	P. 131
	Comment arrive-t-on à un consensus ?	P. 133
	Définition du consensus	P. 133
	Comment réussir le consensus ?	P. 133
	Comment pratiquer le consensus ?	P. 135
	Le consensus et l'AFNOR	P. 135
11	<b>LEAN ET INTELLIGENCE COLLECTIVE.</b>	P. 138
	Le Lean japonais et la culture du respect	P. 139
	« Ceux qui savent », les champions des 5m <sup>2</sup>	P. 139
	La culture Lean	P. 140
	La conduite du changement avec le Lean	P. 142
12	<b>INTELLIGENCE COLLECTIVE, DÉMOCRATIE ET ÉCOLE.</b>	P. 144
	Intelligence collective et système démocratique	P. 145
	Le « community organizing »	P. 151
	L'apprentissage de l'intelligence collective	P. 152
	L'apprentissage de la coopération dès la maternelle	P. 154
13	<b>REVENIR AUX SOURCES : MARY ET HENRI !</b>	P. 156
	Oublier Taylor et relire Fayol	P. 157
	Ce qui n'a pourtant pas été retenu de Taylor et Fayol	P. 158
	Une femme désigne l'importance du facteur humain	P. 159
	L'entreprise enfin libérée !	P. 159
	L'holocratie	P. 160
	Une norme pour l'intelligence collective ?	P. 161

14	<b>INTELLIGENCE COLLECTIVE OU SIMPLEMENT INTELLIGENCE ?</b>	P. 164
	Étymologie paradoxale	P. 166
	La notion de QI et le « C »	P. 167
	Les définitions de l'intelligence pour Olivier Zara	P. 167
	Quelles facettes de l'intelligence retenir dans le collectif ?	P. 168
	<b>CONCLUSION</b>	P. 170
	<b>L'AUTEUR</b>	P. 180
	<b>REMERCIEMENTS</b>	P. 181
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	P. 182
	<b>ANNEXES</b>	P. 184
	<b>Manifeste de l'intelligence collective</b>	P. 185
	Convictions en prérequis	P. 185
	Les 10 Principes du manifeste qui en découlent	P. 185
	Résumé des dix principes	P. 187
	<b>Le manifeste d'Olivier Zara</b>	P. 188
	<b>Comment l'Homme est devenu coopératif ?</b>	P. 189
	<b>Une illustration des controverses sur l'intelligence</b>	P. 194
	<b>Interview d'Émile Servan-Schreiber</b>	P. 197
	<b>COPYRIGHT</b>	P. 199

« Si j'ai six heures pour abattre un arbre,  
J'en prends quatre pour aiguiser  
ma hache. »

Abraham Lincoln

« En général, chacun a un avis sur les problèmes  
complexes (même si certains sont plus sages  
que d'autres en ayant moins de certitudes). »

Un manager opérationnel participant à une réunion  
d'intelligence collective, 8 février 2017

« La démocratie, c'est la possibilité d'introduire,  
au-delà de mesures simplistes, une vraie  
réflexion collective. La démocratie, c'est pas  
le choix émotionnel, c'est l'intelligence  
collective en action. »

Marcel Gauchet, *Le Grand Face-à-face*  
France Inter, 7 novembre 2020

# PRÉFACE

---



---

Je suis particulièrement heureux et honoré de pouvoir préfacer l'ouvrage de Guillaume Peter sur un sujet aussi indispensable et d'actualité que l'intelligence collective. Seul on va vite, ensemble on va plus loin, dit le dicton. Et dans ce monde où tout s'est accéléré, digitalisé (devenu plus abstrait), où même les Présidents réagissent sur les réseaux sociaux avant d'avoir tourné leur langue sept fois dans leur bouche, où l'on ne dit plus que c'est le gros qui mange le petit, mais le rapide qui dévore le lent, quelle chance peut avoir cet acte courageux qui est de prendre le temps, d'écouter, de consulter l'autre, de remettre en cause, de faire ensemble, de cocréer pour mieux avancer ?

Cette thématique colle parfaitement à l'homme Guillaume, aussi généreux que sensible, attentif à l'autre, quel que soit son statut, à la justification réfléchie, à l'épaisseur de l'acte. La conviction de Guillaume s'est forgée tout au long d'un riche parcours professionnel qu'il faut saluer, parfaitement en résonance avec de profondes valeurs. Guillaume est un homme engagé, humaniste. Donner du sens, respecter l'autre, mais aussi savoir au fond de soi que l'on atteindra plus sûrement la cible si on prend le temps de bien se préparer et agir avec méthode, il le professe avec constance et humilité depuis longtemps.

J'ai eu la chance de rencontrer Guillaume lorsqu'avec quelques *transformateurs* nous avons décidé en 2014 de nous attaquer au sens du service au sein de la société française, au sein des entreprises petites et grandes, des organisations publiques ou privées. *L'enjeu service*, parce qu'il est expérience, parcours, collectif, coopératif, mesure, relation, multicanal est en effet un outil puissant pour transformer les organisations. Il passe nécessairement par la posture authentique et les soft skills vécues : aller vers, savoir écouter, en bienveillance, venir en soutien des équipes opérationnelles. C'est un tout, systémique et holistique.

Ce sujet ambitieux, nous l'avons travaillé en échangeant, confrontant patiemment nos manières de lever les nombreux obstacles rencontrés, en identifiant le rôle charnière du leadership, du sens, de l'engagement, de la confiance, de l'empathie. Le manager en *servant leader* se doit d'être exemplaire et courageux pour chaque jour chercher concrètement comment aider son équipe à tenir l'objectif, sans passer par la contrainte, le contrôle, la pression et les tableaux de bord. Nous avons ensemble coconstruit un modèle de la transformation, pratiqué le codéveloppement et identifié les points de vigilance, les facteurs clé de succès (comme le soutien du Comex sur la durée), les jeux au sein de l'écosystème, le temps nécessairement long pour progressivement transformer les réflexes, les KPI, la culture. Cela a été une expérience riche et forte d'une communauté de praticiens engagés.

J'ai pu voir Guillaume à l'œuvre, avec patience et méthode, avec un redoutable savoir-faire pour faire progresser le groupe sans le braquer, poser la question qui fait douter, instiller quelques références théoriques judicieuses pour marquer les jalons dans l'avancement du

---

collectif. Il y faut du courage tant les jeux de groupe, les enjeux de pouvoirs, les intérêts des uns ou des autres, les biais cognitifs peuvent faire dévier un groupe, qui se met alors à tourner en rond sans produire de la certitude ou de la décision. Ces petites inflexions ne sont pas toujours mesurables et semblent ralentir le process aux yeux des plus pressés : il faut donc être particulièrement cuirassé et sûr de sa méthode !

Le moment est particulièrement bien choisi pour parler de la nécessité du collectif. On entend parfaitement l'urgence de refaire société, nation. Cela était déjà vrai dans le sport comme le rappellent régulièrement les entraîneurs : la victoire n'a été possible que parce que chacun a joué sa partition, avec ses forces et ses faiblesses, mais surtout s'est mis résolument au service du groupe. Et que dire aujourd'hui de chaque entreprise confrontée à cette immense crise du COVID où l'intelligence, la solidarité et la cohésion se révèlent indispensables face à l'inattendu, la nécessité de réinventer toutes les routines, où la peur se diffuse insidieusement, où les points de fragilité de l'organisation apparaissent crument. Il faut repenser en courant les relations au travail, avec un télétravail qui s'étend à toute vitesse, séduit, fragilise. Comment concilier agilité, cohésion et engagement, alors que le bateau tangue et prend eau de toute part ? Il faut s'interroger sur les conditions et chemins du collectif à distance, et demander sans tarder aux managers de déployer massivement de la confiance, tout en s'assurant de la tenue des objectifs, multiplier les petites attentions, mettre en place des chantiers transversaux, partager les informations, fédérer.

Guillaume, pour l'avoir souvent observé lors de ses conférences, a ce goût profond, vrai de la pédagogie et du plaisir de transmettre. Il allie la réflexion, le savoir, le doute, le questionnement et le savoir-faire, le concret, il sait ce qui marche dans l'entreprise. Il y a des méthodes rigoureuses toutes simples que Guillaume présente en praticien. Dans son ouvrage, il passe en revue clairement et analyse les concepts les plus importants : la psychologie des organisations, la motivation des individus, le passage du groupe au collectif, les liens avec le bien-être au travail, s'appuie sur des verbatims qui traduisent le vécu, la perception, la sensibilité des acteurs et présente les meilleures pratiques comme le *sprint digital*. Il montre comment saisir avec méthode les opportunités pour s'attaquer aux problèmes les plus compliqués, mettre de l'intelligence et du process dans les réunions à distance, accompagner l'évolution des postures (adopter un compromis, est-ce se déjuger ?). Il rappelle que dans toute décision, il y a un risque et qu'on le limite grandement en mixant astucieusement l'échange préalable avec l'équipe et l'intuition et l'expérience du décideur. Il s'agit en fait de remplacer le pouvoir par la responsabilité.

Ces méthodes nécessitent un vrai savoir-faire, un important travail de préparation, de savoir rester à sa juste place pour laisser le collectif avancer, tout en le remettant avec tact sur le chemin, lorsque

---

---

les énergies ou la vision s'émeussent, et que l'on s'éloigne de l'objectif défini en amont. Vous avez entre les mains un guide très complet pour saisir comme une révélation toute la force de l'intelligence collective, vous interroger sur vos propres pratiques, et un guide particulièrement opérationnel, car in fine la transformation est action. Merci Guillaume !

Xavier Quérat Hément, Vice Président de La Mutuelle Générale  
Président d'honneur d'*Esprit de Service France*, novembre 2020

---

# AVANT-PROPOS

---

---

Ce livre s'inscrit dans une démarche de sensibilisation et de prise de conscience de tout responsable confronté à une prise de décision en situation complexe.

« Et s'ils avaient raison ? » C'est la question que chaque décisionnaire devrait se poser avant de se lancer. À défaut, il risque fort de se tromper et de partir dans la mauvaise direction, avec toutes les conséquences que sa décision aura sur le collectif.

Si comme moi, qui ai passé 35 ans de vie professionnelle dans de grandes entreprises, vous restez perplexe sur l'efficacité des grandes décisions prises au-dessus de vous et au plus haut niveau, ce livre peut vous intéresser !

Il est le fruit d'un parcours de vie, d'un cheminement intellectuel et d'une pratique professionnelle. Mes traits de personnalité au sein d'une culture occidentale du milieu du XX<sup>e</sup> siècle, ma formation dans le système éducatif français, des études supérieures et enfin une expérience professionnelle assez longue m'ont conduit à m'interroger sur un tel état de faits, celui de destructions de valeur à répétition avec ses dégâts humains collatéraux au sein de projets industriels, pourtant magnifiques.

J'ai vécu pendant près de trois décennies, l'essor et la transformation ultra rapide du marché du numérique à partir de l'explosion d'Internet dans les années 1990. Contrairement à l'image idyllique que j'avais de l'entreprise comme lieu de l'efficacité rapide et de la performance collective, j'y ai vécu les jeux de pouvoir et les guerres d'égo, l'absence de morale (définie comme le respect mutuel des intérêts individuels), j'y ai rencontré des dirigeants déloyaux, en abus de pouvoir, des managers toxiques ou maltraitants. J'ai souffert de voir des collaborateurs frustrés et déprimés parce qu'ils subissaient leur activité professionnelle et leur vie tout court. J'ai été surpris et peiné de constater que des milliers de collaborateurs puissent quitter leur entreprise lorsque leur employeur leur offrait deux à trois ans de salaire, ce qui le privait complètement de compétences vitales<sup>1</sup>, souvent récupérées par ses concurrents... Devant un tel gâchis économique et humain, je me suis de ce fait beaucoup interrogé sur le sens du travail, sur la possibilité d'être heureux en travaillant, sur la motivation et sur l'engagement.

J'aime l'entreprise, la performance, l'action, la construction et la transformation, j'aime que les choses bougent. J'ai un caractère curieux et enthousiaste devant la nouveauté. Je crois à la force de la coopération et valorise de ce fait le collectif, le *nous* plutôt que le *je*, à la fois par générosité et équité. J'ai une sensibilité au facteur humain, à l'efficacité collective et à l'effet d'entraînement d'un leader enthousiaste et exemplaire ou d'un manager-coach.

---

1 J'ai été frappé de lire dans *Les Echos* du 14 novembre 2020 que le nouveau PDG d'Air France, Ben Smith, eut une réaction voisine devant le succès du plan de départs volontaires du Groupe Air France. Une réaction de passionnés ?

En 2016, je travaillais, au sein de la direction du Développement RH du groupe Altice SFR, à l'élaboration d'un livre blanc pour « redonner envie » aux collaborateurs. Ils étaient profondément démotivés par de multiples vagues de changement d'organisation très rapprochées et finalement, malgré les dénis répétés de la direction, par la cession de l'entreprise à un nouvel actionnaire particulièrement inquiétant. Je militais pour redonner aux collaborateurs de l'autonomie, du libre arbitre et leur faire tout simplement confiance sans les contrôler sans cesse.

Ayant activement participé à plusieurs programmes de conduite du changement dans ce groupe, tout en assumant des fonctions de représentant du personnel pour la CFTC, je croyais fermement à la coconstruction et au travail collaboratif qui n'étaient pas à mon sens que des mots à la mode. Ils pouvaient maintenir la motivation et l'engagement.

Tout au long de ma carrière, je me suis beaucoup documenté sur l'entreprise, le management, la performance individuelle et collective. Sans prétendre loin s'en faut écrire une encyclopédie du management et de l'intelligence collective, mais éclairé par quatre années de rencontres, de recherches et de pratiques autour de l'intelligence collective et par mes dernières années d'enseignant en psychologie des organisations en écoles de management, je m'attacherai dans ce livre à indiquer dans quelle situation, l'intelligence collective prend, selon moi, tout son sens, ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas, à quoi elle peut servir et comment la mettre en œuvre aujourd'hui.

Très imprégné des messages de « l'entreprise libérée » d'Isaac Getz<sup>2</sup> rencontré en 2014, j'ai entendu deux ans plus tard, avec surprise mais un peu de satisfaction, que *le command and control*<sup>3</sup> – souvent si décrit en management – gardait sa légitimité. Comme l'expliquera l'orateur au cours de cette conférence de la Fondation Telecom « *le Command and Control* n'est pas un problème sauf si... on ne fait que du *Command and Control* ! ». Le message de l'« entreprise libérée » devenait moins exclusif et plus audible pour des décideurs au sommet de la pyramide hiérarchique, hermétiques aux innovations managériales et agrippés aux principes de leur pouvoir et au confort de ses privilèges.

J'ai compris à cet instant dans une sorte de révélation que l'intelligence collective ne s'appliquait pas à toutes les situations et qu'elle est d'abord une solution pour résoudre des situations complexes.

Ainsi le management et la prise de décision s'organisaient suivant un principe clair. Il s'agissait pour tout responsable d'activité de savoir identifier la nature de la situation : simple, compliquée ou complexe.

La performance pouvait être atteinte et maintenue à condition de savoir utiliser le bon mode de management. L'efficacité du management, c'était bien ce qui me motivait !

---

2 *Liberté & Cie*, Isaac Getz, Brian M. Carney, Fayard.

3 *Le Command and Control* consiste à donner des ordres à des subordonnés et à suivre leur exécution.

---

Le fait également que l'intelligence collective procède d'une démarche humaniste et généreuse, faite de respect de chaque individu et de sa parole, de solidarité et de coopération face à une situation difficile à résoudre (car personne seul ne possédait la solution) faisait particulièrement écho en moi. J'avais été formé aux méthodes d'amélioration de la qualité que l'on appela le Six Sigma puis le Lean, issues du Japon et de sa culture d'écoute et du respect de chacun. Chacun pouvait s'exprimer, était écouté et le chef parlait en dernier. Je cite souvent l'exemple de la corde blanche, au-dessus des chaînes de fabrication Toyota, que chaque opérateur constatant un défaut à son niveau pouvait tirer, arrêtant ainsi toute la chaîne. Chacun est bien responsable sur ses 5 m<sup>2</sup>, ceux de son poste de travail. Ce concept reviendra dans la définition de l'intelligence collective.

Me séduisait aussi la primauté donnée à l'intelligence, à la réflexion, faites de temps et d'humilité plutôt qu'à la brutalité expéditive, souvent vécue, des jugements à l'emporte-pièce d'un seul décideur trop impulsif, jugements dont les dégâts collatéraux étaient inévitables tant sur le plan humain qu'économiques, à court et moyen terme.

Enfin, puisqu'un des bénéfices de l'intelligence collective était l'augmentation de l'engagement des collaborateurs entendu comme une implication joyeuse et passionnée au sein de l'organisation, cela me donnait une raison de plus de vouloir son application et d'en réaffirmer fortement la nécessité dans la rédaction du livre blanc commandé par la DRH du groupe télécoms où je travaillais encore.

Il s'agissait désormais de savoir « comment on fait de l'intelligence collective ». C'est ce que m'apprit dès le mois de décembre 2016, Olivier Zara, le conférencier que j'avais entendu six mois plus tôt à la Fondation Telecom, l'un des meilleurs experts du sujet de ces quinze dernières années.

Après quatre années de pratiques répétées auprès de clients de ma société de conseil créée fin 2017<sup>4</sup>, je sais maintenant ce qu'est pour moi l'intelligence collective et ce qu'elle n'est pas. Ce livre fait une synthèse de mes connaissances et expériences sur ce sujet pour qu'il puisse vous servir à votre tour !

---

4

Mon livre blanc pour « redonner envie » n'a pas été utilisé. Un plan de départs volontaires massif a été annoncé pendant l'été 2016 et j'ai quitté à mon tour le groupe SFR un an après.