



Volume 05
Numéro 01
Décembre 2023



ManagementS

ISSN : 2602-6988



Dossier

Les intelligences au travail

MANAGEMENTS

SOMMAIRE

Éditorial	1
Argumentaire scientifique	2
Exigence d'écriture	5
Notes aux auteurs	8
Comité scientifique	10
INTRODUCTION AUX ARTICLES	11
L'intelligence orientée positivement à la lumière des neurosciences. Application au cas d'un établissement public. Alexandra DIACONU	13
Produire de l'intelligence collective par les congrès. Aude DUCROQUET, Pierre LOUART	20
La stratégie d'adaptation locale dans le cadre d'une internationalisation sur le marché de la télévision payante en Afrique. Un cas d'intelligence situationnelle. Juliette PUCCEL-BASTIE	31
Construire une problématique de recherche en management, ou l'art de la problématisation. Brahim BENABDESLEM, Mehdi BOUCHETARA, Pierre LOUART	51
HORS DOSSIER	60
Politique d'attractivité de l'investissement direct étranger dans les pays de l'UEMOA : rôle des institutions Issa THIAM, Viviane Ondoua BIWOLE	61
VARIA	76
Propos sur l'intelligence situationnelle Pierre LOUART	77
DOSSIER SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : Pour connaître et agir ensemble dans un monde complexe. Pierre LOUART	79
Donner de l'intelligence à son entreprise, par la mise en place de groupes autonomes et créatifs	115
Recension : des performances africaines à la performance de l'Afrique Alidou OUEDRAOGO, Marc BIDAN	116
Recension : un manuel de GRH pour l'Afrique Annie CORNET (Belgique), Emmanuel KAMDEM (Cameroun), Pascal SEM MBIMBI (Congo), Alexis HAKIZUMUKAMA (Burundi) et Manal EL ABBOUBI (Maroc)	118
Dialogues et perspectives autour de l'œuvre d'Yves-Frédéric LIVIAN, Afrique, approche critique et management Sylvaine MERCURI CHAPUIS, Ewan OIRY et Camille DE BOVIS	119
Former les managers de demain, ouvrage à paraître aux éditions PUL en 2024 Caroline RUILLER, Rebecca DICKASON et Christophe VIGNON	120

ÉDITORIAL

Politique éditoriale

Particulièrement intéressée par l'étude des formes de management observables en Afrique, mais sans y réduire son champ d'analyse, la Revue MANAGEMENTS cherche à faciliter le dialogue Europe-Afrique dans toutes les dimensions des sciences de gestion.

Elle compare ou confronte les pratiques managériales des deux continents, en évaluant aussi les expériences et les innovations, en cours.

Elle s'appelle MANAGEMENTS pour faire valoir qu'il existe plusieurs manières efficaces de manager en fonction des organisations, de leurs contextes et des circonstances de leur action.

Le sous-titre Afrique-Europe souligne l'intérêt d'un dialogue sur les pratiques observables de part et d'autre de la Méditerranée.

Dans sa politique d'édition, la Revue répond aux trois caractérisations suivantes :

- A. Elle s'appuie sur les pratiques observables dans une approche contextualisée. Elle publie des articles témoignant d'une rigueur d'analyse et d'efforts de généralisation, mais sans les dissocier de leurs environnements managériaux. Notamment, elle tient compte des types d'entreprises, de cadres institutionnels ou de cultures locales.
- B. Elle a une double cible. Ses textes sont d'abord destinés aux chercheurs (apports scientifiques), mais rédigés pour être compris et utilisés par des praticiens (retombées pratiques). On y trouve des articles de recherche, mais aussi des textes méthodologiques ou à vocation pédagogique.
- C. Elle facilite une réflexion conjointe entre Africains et Européens, selon une politique d'échanges sur pied d'égalité. Elle juge que les théories managériales peuvent aussi se construire en dehors des pressions américaines ou asiatiques. Elle accorde une attention particulière aux innovations et aux prises en compte de la diversité.

MANAGEMENTS est soutenu par l'ARIMHE (Association pour la Recherche Interdisciplinaire sur le Management des Entreprises), qui dispose déjà d'une revue accréditée (la RIMHE). Elle met en valeur la vocation internationale, transversale et créative de l'Association.

Pierre LOUART

Rédacteur en chef

Brahim BENABDESLEM

Directeur de la publication

Mehdi BOUCHETARA

Directeur éditorial

Argumentaire scientifique

« La perception étant d'ordinaire très dépendante du contexte, l'intérêt de l'éliminer paraît des plus douteux ». Karl POPPER

1

L'exigence d'une variété managériale s'appuie sur des faits institutionnels ou culturels.

Mais ne s'agit pas de justifier des exceptions ou des problèmes locaux, qui empêcheraient d'appliquer des règles générales, sous prétexte que celles-ci butent sur des traditions qui n'en veulent pas.

En réalité, les règles prétendent universelles le sont par rapport à des contextes particuliers. Ce sont des universaux relatifs, reliés à des axiologies ou à des idéologies souvent implicites. Il est du devoir des sciences de gestion de collecter des expériences intéressantes, à généralisations partielles, car susceptibles de fonctionner ou de se reproduire dans des lieux ou des territoires appropriés.¹ Dans la mesure où il y a plusieurs types d'écosystèmes et qu'on peut les définir scientifiquement à travers des explications conjoncturelles, on peut y repérer (ou y tester) des formes managériales « in situ » et en rendre compte.

Parallèlement, les réflexions actuelles sur les entreprises poussent à repenser celles-ci comme des objets de droit, d'économie ou de sociologie en même temps que des objets pour les sciences de gestion. Cette vision globale permet de repenser l'entreprise et son management. On peut y intégrer les perspectives de société non seulement comme des effets culturels (ou des spécificités plus ou moins dégradées par rapport à un optimum européen, américain ou asiatique), mais comme des manières de gérer l'action collective et ses effets managériaux en fonction de choix juridiques et sociétaux particuliers².

Pour ce faire, mettons-nous en lien avec des chercheurs en sciences sociales qui n'ont pas pour but d'absorber les modèles théoriques des sciences de gestion (ni de s'y substituer),

mais qui dialoguent avec elles dans des perspectives de complémentarité ouverte.

Pour prendre quelques exemples, on pourrait s'inspirer des approches du « vivant comme modèle » ou de la « frugalité », des économies des conventions, des sociologies des usages, des réflexions sur un droit créatif, ou plus largement des perspectives gestionnaires où l'entreprise n'est pas un outil passif auquel on impose des rationalités externes, mais un laboratoire d'expérimentations à la fois cognitives et sociales.

De plus en plus de chercheurs considèrent les entreprises comme des organisations à finalités multiples, susceptibles d'être évaluées selon des résultats ou des performances multicritères.

Acceptons donc qu'il y ait différents types de choix managériaux, avec pour chacun d'eux des formes optimales (ou astucieuses) à concevoir. Faisons des sciences de gestion à la fois des sciences de l'élucidation du réel observable (en partant des faits, des exemples, des contextes), mais aussi des sciences de la construction, de la réparation ou de la mise en santé des systèmes (comme le font à leur manière le droit, l'ingénierie ou la médecine).

2

Par son titre « MANAGEMENTS », la Revue ne cherche à justifier ni l'éclatement des formes managériales, ni l'impossibilité d'en rendre compte. Elle indique seulement qu'il existe différents paysages managériaux, en fonction des territoires géopolitiques, symboliques ou culturels qui servent de substrat aux conduites de gestion. Par exemple, on peut dire que le niveau culturel (d'instruction ou de compréhension) des acteurs organisationnels a des effets immédiats sur les pratiques de GRH. Le nier reviendrait à refuser l'évidence. De même, le degré de confiance entre les

acteurs modifie considérablement les besoins de régulation interne. Plus il y a de confiance, plus les interactions peuvent être spontanées ou implicites. C'est l'inverse quand la méfiance s'installe, ou quand la taille de l'organisation oblige à créer de la réglementation formelle. Mais on peut en déduire aussi qu'une réglementation excessive diminue les liens spontanés (elle rend méfiants), et qu'une trop grande surface organisationnelle, en obligeant à formaliser, entrave la construction sociale de la confiance.

Le but de cette Revue est donc de favoriser les comptes rendus scientifiques d'expériences innovantes, ou de décrire des spécificités managériales de contexte, voire d'en créer qui soient plus optimales. On profitera de ce que le sol africain (très varié) soit devenu un lieu d'essais pionniers de toutes sortes (de la régulation politique aux contractualisations internationales, en passant par de nombreuses émergences entrepreneuriales). Il sera possible, aussi, d'y associer des pratiques européennes susceptibles d'être transférées, ou d'y évaluer les formes diverses que prennent les partenariats (d'affaires, de coopérations ou d'échanges) entre l'Afrique et Europe.

3

La Revue paraîtra deux fois par an, avec une moyenne de cinq à six articles par numéro, tout en complétant l'offre scientifique par des commentaires méthodologiques ou pratiques, ainsi que par des comptes rendus d'expériences ou des conseils de lecture.

Nous attendons des membres du comité scientifique qu'ils s'appliquent à garantir la qualité de la Revue, tout en contribuant à trouver de jeunes auteurs compétents qui puissent candidater à la publication.

Les membres du comité scientifique feront partie, s'ils le souhaitent, du comité de lecture. Leurs propositions pour des relecteurs ayant de l'expertise et tenant leurs délais seront reçus avec reconnaissance. Nous nous sommes appuyés, sans exclusive, sur des personnes qui connaissent l'Afrique

(maghrébine ou subsaharienne) et qui sont intéressées par un management ouvert.

Parallèlement, la Revue sera un lieu d'échanges entre chercheurs et praticiens. Nous y apprécierons des recherches qui soient fondées scientifiquement, avec un regard critique mêlant plusieurs positions réflexives complémentaires, mais qui puissent apporter des solutions pratiques ou des préconisations opératoires. S'il y a lieu, certaines recherches pourront aussi conclure à des mises en garde contre certains comportements à effets pervers (inattendus et nuisibles à certains des acteurs des processus étudiés).

Nous serons très sensibles à ce qu'un thème étudié n'occulte pas les questions essentielles auxquelles il est confronté. La recherche en gestion doit se poser des questions susceptibles de trouver réponse, en théorie, en méthodologie et dans les enjeux concrets qu'elle soulève. Il est donc normal qu'elle limite ses objets d'étude. Mais le découpage choisi ne doit ni écarter des faits qui sont indispensables à la compréhension d'ensemble, ni négliger certaines causalités qui ont au moins autant de valeur, en soi, que les objets étudiés.

En bref, la Revue doit aussi apprendre aux chercheurs des pays africains à se positionner sur des questions utiles et, ce faisant, à les traiter avec rigueur. Cette rigueur les oblige à réfléchir largement autour des questions qui les intéressent, pour ne pas nier l'influence du contexte. Si besoin, il faut qu'ils aillent chercher dans les environnements de ce qu'ils étudient les explications qu'ils n'ont pas su trouver à l'intérieur du champ qu'ils avaient d'abord délimité.

4

Pour comprendre les managements locaux, nous souhaitons qu'on fasse appel à une réflexion en profondeur sur les sociétés de référence et le contexte institutionnel qui conditionne l'action des entreprises.

De même que les travaux de François Jullien, par exemple, sont essentiels pour comprendre les fonctionnements collectifs en Chine, pour expliquer en quoi les traits culturels de ce pays

influencent indirectement leurs modèles de gestion, de même il sera utile de passer par une compréhension des pratiques africaines pour donner du sens à ce qu'on aura observé. L'analyse des terroirs d'accueil et de leurs spécificités permettra de trouver des voies de changement, d'évolution ou de progression adaptées aux secteurs étudiés.

Depuis quelque temps, les chercheurs en sciences sociales insistent sur les approches néo-institutionnelles, en expliquant que toute économie est imbriquée dans la société où elle s'exprime. Mais la façon dont cet enchâssement est considéré aux États-Unis, par exemple, n'est pas identique à celle qu'on peut trouver en Côte d'Ivoire, en Afrique du Sud ou en Tunisie. Or tout cela impacte la gestion.

5

En conclusion, nous voulons faire de **MANAGEMENTS** une aventure collective, dans le respect des hommes et des spécificités institutionnelles, culturelles ou sociales des contextes étudiés. Cela n'empêche en rien de modéliser des approches managériales rigoureuses, dans l'observation, l'explication ou l'évaluation des façons de faire évoluer les choses.

Le comité scientifique aura donc, pour le moins, une double mission :

- (a) veiller à la rigueur des analyses, afin de produire des contenus scientifiques de qualité,
- (b) participé activement à la diffusion de ce projet éditorial, dont les orientations et perspectives de recherche sont spécifiques.

Ensemble, nous devons à la fois stimuler des évaluateurs intéressés par la revue, et attirer à nous des auteurs de textes innovants qui puissent devenir de bons articles à travers un processus d'évaluation dynamique.

6

Trop d'articles proposent des « solutions » à usages contextuels, mais en donnant l'impression qu'il s'agit de « recettes universelles ». Prenons l'exemple des deux hors-série de **HARVARD BUSINESS REVIEW** (2015 et 2016), respectivement sur les « **MUSTS** » de la stratégie et du management. Si on lit à la suite les articles proposés, on se trouve devant des propositions (et préconisations) largement contradictoires, qui peuvent laisser le lecteur ébahi (pour le moins) ou dans une situation de blocage cognitif (selon la théorie du **DOUBLE BIND** de G. **BATESON**). En réalité, les apports sont utiles, mais indexés aux contextes de référence (aux bases empiriques) des auteurs de ces textes. Comme ces contextes sont variés, les résultats sont soumis à des terroirs et des logiques interprétatives hétérogènes. Au fond, ces deux hors-série font voir, entre les lignes, que les réponses managériales ou stratégiques ne sont jamais universelles, mais relatives à des dirigeants ou à des entreprises dont les besoins sont divergents.

7

Certains chercheurs l'ont tenté à partir de ce qu'ils ont appelé « un effet sociétal » (Marc **MAURICE**, Jean Jacques **SYLVESTRE**). Ils l'ont appliqué à la **GRH**, mais aussi aux comportements d'innovation. Les ingénieurs, par exemple, sont soumis à trois types d'espaces imbriqués qui conditionnent leur activité : l'espace scientifique de production de connaissance, celui de l'éducation et de la formation, et celui de l'industrie et de la concurrence (M. **MAURICE**, J.-J. **SILVESTRE**, H. **NOHARA** éditeurs, *Les acteurs de l'innovation et l'entreprise : France-Europe-Japon*, Paris, L'Harmattan, 1998).

Exigence d'écriture

1. QUALITÉ SCIENTIFIQUE

Pour nous, cette qualité scientifique n'est pas seulement liée à un thème intéressant, à des bases théoriques solides ou à des méthodes rigoureuses.

Il faut que les articles de la Revue traitent de questions utiles et qu'ils les examinent en profondeur. Il n'y a pas de science sans conscience ni de résultats scientifiques sans qu'on ait réfléchi à leur signification et à leur usage social.

C'est pourquoi nous attendons des travaux de recherche qui tiennent compte des réalités locales et des environnements des systèmes étudiés. Notre but n'est pas d'invoquer des cultures ou des logiques propres à certaines institutions (juridiques, sociétales, géopolitiques), en justifiant par-là leurs pratiques hétérogènes. Mais nous jugeons nécessaire de construire des modèles de compréhension ou des outils d'action qui intègrent les réalités du contexte étudié, tout en cherchant le plus possible à généraliser leur analyse.

Les théories managériales n'ont pas besoin de s'appliquer universellement. Ce qu'elles doivent justifier, ce sont les explications qu'elles donnent à ce qu'elles ont observé. Pour le reste, elles ont à reconnaître la variété des organisations, ainsi que la pluralité des intentions managériales ou des situations d'action.

Il y a donc des managements différenciés. On peut les étudier comme tels, les interpréter, les expliquer ou les rendre plus efficaces au regard de leurs objectifs.

2. CLARTÉ D'ÉCRITURE

Dans la revue, nous serons très attentifs à un langage clair et facile à comprendre. Il ne faut pas l'engluer dans un jargon qui en complique le sens et la portée.

Il n'y a aucune raison de croire que des informations complexes doivent s'exprimer dans une langue sophistiquée. Certes, on n'a ni

à simplifier ni à réduire ce qui a besoin de subtilité ou de précision pour se dire. Mais dans les sciences de gestion, dont le but est de comprendre les organisations et d'aider à leur management, il serait malvenu de produire des connaissances obscures.

Nous nous appuyons sur un adage de K. LEWIN l'un des pères de la recherche-action : "Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie", et une mise en garde d'A CAMUS : "mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde".

En rendant les choses plus claires, on en facilite la compréhension d'ensemble. C'est pourquoi tous nos articles seront révisés par deux scientifiques (selon un cadre d'évaluation formalisé), mais vérifiés aussi par un dirigeant ou un cadre d'entreprise. À ce dernier, on demandera de repérer les termes de jargon, les propos ambigus ou les affirmations pour lesquelles il dispose de contre-exemples (donc d'exigences d'argumentation).

3. TRANSVERSALITÉ DES PROPOS

Compte tenu de ce qui précède, on ne peut construire en management que des universaux relatifs, reliés à des axiologies (des valeurs d'action) et à des situations concrètes (imposant leurs contraintes à effets spécifiques).

Bien entendu, les modèles interprétatifs peuvent être partiellement généralisés ou adaptés, en servant de base à des cadres d'action similaires ou dont les contextes se ressemblent (par le territoire, les institutions, les régimes politiques, les formes d'entreprises, etc.).

La Revue s'intéressera aux écosystèmes de management, en mettant l'accent sur les territoires africains et leurs liens avec l'Europe, mais sans exclusivité.

Par ailleurs, l'évolution des entreprises et la complexité de leur gestion obligent à relier les apports scientifiques. De plus en plus, il faut

traiter des questions de recherche dans la transversalité :

- À l'intérieur des sciences de gestion (stratégie, finance, marketing, contrôle de gestion, GRH, systèmes d'information, etc.).
- Entre les sciences de gestion et les autres sciences (humaines et sociales, informatiques, mathématiques et liées à l'ingénierie de conception ou de production).

Il faut trouver des synergies de recherche, en redonnant des forces systémiques et transdisciplinaires aux sciences de gestion.

4. INNOVATIONS TOURNÉES VERS L'ACTION

Les articles de la Revue seront destinés aux chercheurs. Ils devront fournir un apport significatif aux sciences de gestion. Parallèlement, ils devront être utiles à ceux qui mettent en œuvre des pratiques managériales (les dirigeants, les cadres d'entreprise ou d'organisation, les responsables d'institutions ou de territoires politiques).

Il leur faudra simultanément :

- Disposer d'une base scientifique satisfaisante. On vérifiera leur maîtrise des théories ou des analyses déjà publiées sur la question traitée, leur profondeur historique ou leur aptitude à mobiliser des savoirs transversaux. Les connaissances managériales n'ont pas attendu les années récentes pour se construire.
- S'informer sur les réalités des entreprises, de l'économie et du contexte social ou politique.

1-Propos rapportés par plusieurs lecteurs de LEWIN. Il les aurait prononcés dans les années 40 aux USA.

2-Sur une philosophie de l'expression », 1944

En répondant aux problèmes posés, il conviendra de les étudier à la fois en proximité (en intériorité), et avec une distance critique (en extériorité).

La proximité permet d'observer concrètement ce qui se passe. La distance critique évite d'avoir ses perceptions trop influencées ou biaisées.

5. ENJEUX EUROPE-AFRIQUE

La Revue vise à développer des réflexions conjointes entre Africains et Européens.

Elle soutiendra un management original, adapté à l'esprit des territoires politiques et culturels concernés.

Elle accordera une attention particulière aux innovations et aux prises en compte de la diversité.

Il y a toujours un côté difficile à commencer une Revue, car elle débute sans être encore classée. Les auteurs peuvent se demander, à juste titre, s'il est efficace d'écrire sans disposer d'une garantie de classement dans un monde d'évaluations compétitives.

Sur le fond la Revue s'engage à être rigoureuse dans ses choix et ses évaluations. Elle mettra toute son énergie à être classée.

Mais dans la période pionnière, qui prendra le risque de participer à l'aventure ? Au moins quatre types d'auteurs :

- Des personnalités connues, qui n'ont rien à perdre ou à prouver, mais que la ligne éditoriale intéresse et incite à écrire.
- Des innovateurs, qui veulent exprimer leur audace ou leur créativité. Ce type d'ambition n'est pas toujours facile à développer dans des revues plus conformistes, soucieuses de préserver leur niveau de classement.
- Des chercheurs qui font confiance à la Revue et misent sur son avenir scientifique (en fonctionnant comme des investisseurs en start-ups).
- Des chercheurs intéressés par les numéros thématiques, et qui publient dans la Revue à travers un congrès, un colloque, ou une réflexion interactive sur un sujet qui leur a donné envie de

s'impliquer. Ce qui doit compter le plus, pour un chercheur, n'est pas d'être classé, mais d'avoir une inscription datée de ses écrits (mieux vaut publier avant les autres que trop tard dans un lieu très réputé car c'est l'antériorité qui rend propriétaire de son écrit). Dans cette optique, la Revue publiera le plus vite possible.

L'autre enjeu fondamental, c'est d'être diffusé là où son travail peut être le plus utile (en théorie et en pratique, ce à quoi la Revue s'engage par des réseaux de distribution électronique dans tous les pays francophones.

Que nos auteurs aient le regard prospectif.

Avec leur soutien et leurs contributions, nous ferons de cette Revue, en cinq ans, l'une des meilleures d'Afrique pour les sciences de gestion.

Alors tous ensemble, nous pourrons dire : Dès le début, nous y étions », en bénéficiant après coup des améliorations de classement auxquelles nous aurons participé.

Note aux auteurs

1. POLITIQUE DE PUBLICATION

Chaque proposition d'article doit répondre à la **politique éditoriale** de la Revue **MANAGEMENTS**. En voici les principaux objectifs :

- Des **approches contextuelles**, qui s'appuient sur des pratiques observables. La rigueur de l'analyse et les efforts de généralisation ne peuvent se départir des contextes managériaux (types d'entreprises, de cadres institutionnels, de cultures locales).
- Une **double cible** : des textes destinés aux chercheurs et rédigés pour être compris et utilisés par les praticiens. On y trouvera des articles de recherche et des apports méthodologiques ou techniques.
- Une volonté de **réflexion conjointe entre Africains et Européens**, selon une géopolitique « verticale », pour un management qui intègre cette perspective d'échanges d'idées ou de pratiques. On accordera une attention particulière aux innovations managériales et aux prises en compte de la diversité.

Lorsque la Revue intègre un **dossier thématique**, les propositions relatives à ce dossier doivent explicitement se référer au thème mis en valeur dans ce dossier.

Il y a toujours un **appel à contributions** qui sert de cadrage et permet de sélectionner en fonction de la pertinence des contributions. Cet appel suggère d'ailleurs des pistes de réflexion dont il sera utile de tenir compte.

2. ARTICLES

Les articles proposés doivent être des **contributions originales à la recherche**, selon les normes de la production scientifique. Ils ne doivent en aucun cas être parus dans d'autres revues, même sous des formes différentes.

S'il s'agit de textes ayant fait l'objet de communication dans des colloques et congrès, il faut le mentionner et avoir fait la preuve d'une amélioration du texte à des fins de publication dans une revue.

Les articles à vocation théorique sont acceptés, mais il est préférable de proposer des contributions fondées sur des recherches empiriques, en discutant des choix méthodologiques et des résultats obtenus.

La revue **MANAGEMENTS** s'adresse aussi à des dirigeants et des cadres d'organisation. On veillera donc à ce que le texte soit écrit clairement et de façon compréhensible pour tous. On sera attentif à ce qu'il ait des retombées pratiques, même s'il s'agit d'un article traitant de sujets généraux fortement théorisés.

Les articles soumis ne peuvent excéder 50 000 signes (espaces, notes, et bibliographie compris). Pour les articles soumis en français, chaque article doit être précédé d'un résumé en français et en anglais de 100 à 300 mots et de trois à cinq mots clés également en français et en anglais.

Il est possible de proposer des notes critiques sur des ouvrages, sur des controverses scientifiques ou sur un domaine particulier des théories ou de la pratique managériale. Ces notes sont évaluées de la même façon que les articles. Elles ne peuvent excéder 24 000 signes.

3. MODALITES DE SOUMISSION ET PROCEDURE DE SELECTION

Les propositions d'article doivent être envoyées simultanément aux adresses électroniques suivantes :

reviw.management-s@mdi-alger.com

pierre.louart@univ-lille.fr

Chaque article sera étudié par deux évaluateurs académiques et (s'il y a lieu) par un évaluateur appartenant au domaine professionnel du terrain choisi (secteur

d'activité, territoire, etc.). La grille d'évaluation sera rendue publique. Évaluateurs et lecteurs seront anonymes. Ceux qui proposent un article doivent donc en envoyer une version sans leurs noms, en évitant de faire trop référence à leurs travaux antérieurs.

Selon la nature des rapports d'évaluations, conçus aussi pour aider les auteurs à progresser dans l'écriture de leur article, les propositions sont refusées ou soumises à des aménagements (modifications importantes ou légères selon les cas).

Les propositions trop éloignées de la politique éditoriale, des appels à contribution ou des exigences scientifiques de la Revue seront immédiatement refusées. Dans les autres cas, une réponse argumentée sera transmise aux auteurs, avec des opportunités d'amélioration de leur texte.

Les navettes entre la Revue et les auteurs seront les plus rapides possibles, deux mois au plus par aller-retour. S'il y a plusieurs va-et-vient, l'ensemble ne dépassera jamais six mois (l'intervalle entre deux publications de la Revue).

Après acceptation de la version finale, les auteurs devront signer une autorisation de diffusion et d'exclusivité.

4. PRESENTATION DES TEXTES

Les textes seront présentés de la façon la plus simple possible, en utilisant les critères de style exigés par la revue.

Il faudra utiliser une police UNICODE : times 11 pour le texte, times 16 centré gras pour le titre, times 12 gras pour les titres des parties principales (et 12 gras pour les parties secondaires).

Les citations seront mises en italique. Elles devront correspondre exactement au texte original.

Les notes (il n'en faut pas trop ni de trop longues) seront mises en bas de page. Dans le texte, les références développées dans la bibliographie seront signalées entre parenthèses par le patronyme seul, suivi de l'année de publication et d'une lettre si la

bibliographie contient plusieurs ouvrages de l'auteur pour une même année. Les pages citées seront aussi mentionnées (par exemple, p. 112-113).

Les références bibliographiques ne seront pas indiquées dans les notes de bas de page, sauf pour des auteurs utilisés une seule fois.

La plupart des références seront placées en fin d'article, sous le titre « Bibliographie », par ordre alphabétique des noms d'auteurs selon le modèle qui suit :

Un ouvrage : NOM, Prénom, (la date de publication). *Le titre de l'ouvrage*, Éditeur, Lieu d'édition.

Un article : NOM, Prénom, (la date de publication). « Le titre de l'article ». *Nom de la revue*, Vol. x, n° x, p. x-y.

Il est recommandé aux auteurs de respecter scrupuleusement les règles de présentation de la bibliographie.

Le comité scientifique

ANASSE Augustin	Université d'Abidjan (Côte d'Ivoire)
BOUCHETARA Mehdi	MDI Business School (Algérie)
BENGUERNA Mohamed	Directeur de recherche CREAD (Algérie)
BIWOLE FOUDA Jean	Université de Yaoundé 2 (Cameroun)
BOUZEGAOU Nor El Houda	MDI Business School (Algérie)
BOISON Jean-Pierre	IAE de Grenoble (France)
BRASSEUR Martine	Université Paris Descartes (France)
CADIOU Christian	IAE de Brest (France)
CAZAL Didier	IAE de Lille (France)
CHABAUD Didier	IAE de Paris (France)
CHANGEUR Sofie	IAE d'Amiens (France)
CROZET Paul	IAE d'Amiens (France)
DE LA VILLARMOIS Olivier	IAE de Paris (France)
DESREUMAUX Alain	IAE de Lille (France)
GEORGESCU Irène	Université de Montpellier (France)
GILBERT Patrick	IAE de Paris (France)
GUEYE Birahim	Université de Saint Louis (Sénégal)
HAFDI Taieb	HEC Montréal (Canada)
HELPER Jean-Pierre	IAE de Paris (France)
KAMDEN Emmanuel	ESSEC de Douala (Cameroun)
KENNOUCHE Tayeb	MDI Business School (Algérie)
KOANDA Mady	Université OUAGA 2 (Burkina Faso)
LANDAIS Bernard	Université de Bretagne Sud (France)
MBENGUE Ababacar	Université de Reims (France)
MERCIER Samuel	IAE de Dijon (France)
ONDO OISSA Albert	Université de Libreville (Gabon)
PAYAUD Marielle	IAE de Lyon (France)
POIRMEUR Yves	Université de Versailles (France)
SOGBOSSI Bertrand	Université d'Abomey-Calavi (Bénin)
TIDJANI Bassirou	Université Cheik Anta Diop (Sénégal)
TOURNOIS Nadine	IAE de Nice (France)
TRIOMPHE Christine	IAE de Paris (France)
VALEAU Patrick	IAE de la Réunion (France)
YAMI Said	IAE de Lille (France)
ZADDEM Ferid	ISCAE, Université Manouba (Tunisie)
ZEROUTI Messaoud	Ecole National Supérieure de management (Algérie)
ZGHAL Riad	Université de Sfax (Tunisie)

Introduction aux articles

L'intelligence est un concept multidimensionnel. Elle prend différentes formes en fonction des situations de travail. Elle peut être individuelle ou collective, voire liée à des choix organisationnels qui en facilitent le développement. On peut l'étudier chez les êtres vivants (y compris non humains), mais aussi dans les systèmes conçus par l'homme et qui ont acquis des autonomes de fonctionnement ou des aptitudes d'apprentissage (en particulier la robotique, les systèmes digitaux, les dispositifs d'intelligence artificielle générative - IAG).

Les articles de ce volume 5 explorent quelques-unes de ces intelligences en action. Nous nous réservons d'étudier ultérieurement les pratiques d'IAG.

Dans un premier texte, A. DIACONU traite de « l'intelligence orientée positivement à la lumière des neurosciences. Application au cas d'un établissement public ». Elle met l'accent sur les dégâts d'une intelligence orientée avant tout sur le soupçon et la critique, avec des prises de décision arbitraires et peu négociées. Au contraire, une intelligence qui implique les autres et en respecte les caractéristiques ou les points de vue donne accès à une meilleure compétence collective. Elle évite les conflits, en réduit la portée ou les arrange au bénéfice de tous.

Souvent étudiées dans des équipes de travail, l'intelligence collective implique des acteurs qui se font confiance et partagent leurs expériences ou leur créativité. Quand cela fonctionne, ils produisent des résultats plus intéressants (en efficience ou en innovation) que s'ils travaillaient seuls ou en postes juxtaposés. Un article d'A. DUCROQUET et de P. LOUART sur « produire de l'intelligence collective par les congrès » montre qu'il en est de même dans les rencontres de courte durée. Il est possible d'y créer des conditions favorables à un déploiement de l'intelligence collective.

L'intelligence humaine est capable d'une interprétation subtile de ses environnements.

C'est ce que souligne un article de J. PUCEL-BASTIE, sur « la stratégie d'adaptation locale dans le cadre d'une internationalisation sur le marché de la télévision payante en Afrique. Un cas d'intelligence situationnelle ». En analysant le comportement stratégique de CANAL + international, l'auteur fait voir, pour une entreprise, l'intérêt d'une compréhension fine des territoires où elle veut s'installer. Cette prise de conscience se traduit par des applications pratiques immédiates, évolutives, en partenariat avec les interlocuteurs locaux.

Pour bien saisir un contexte d'action (naturellement évolutif et complexe), il faut tâtonner un certain temps et s'entourer de précautions. La recherche en management obéit au même processus, quand elle veut interroger utilement son terrain d'analyse. Il faut des va-et-vient entre théories et pratique, entre réel et modèles d'analyse, pour acquérir l'intelligence des bonnes questions. C'est ce qu'expose l'article de B. BENABDESLEM, M. BOUCHETARA, et P. LOUART sur « construire une problématique de recherche en management, ou l'art de la problématisation ».

Nous avons complété les quatre premiers textes par un cinquième en stratégie internationale. Il s'agit d'un article d'I. THIAM et de V. O. BIVOLE sur « la politique d'attractivité de l'investissement direct étranger (IDE) dans les pays de l'UEMOA, le rôle des institutions ». Concrètement, l'IDE exige une bonne connaissance du pays d'accueil et une compréhension opportune des ressources qu'il propose. Ce texte n'est pas sans relation avec une intelligence des contextes dans une visée d'internationalisation (cf. PUCEL-BASTIE).

Les cadres et dirigeants qui liront ces textes comprendront assez facilement les logiques intellectuelles à l'œuvre dans leurs réflexions. Ils verront en quoi, dans les organisations, l'intelligence doit devenir collective pour affronter la complexité (DUCROQUET, LOUART). Cela passe par une politique d'ouverture à la compétence des salariés (DIACONU).

L'intelligence doit aussi tenir compte des contextes de l'action (PUCEL-BASTIE), pour s'adapter à des environnements qui évoluent en lien avec des caractéristiques locales (institutionnelles, culturelles, techniques et géopolitiques). Cela implique de ne pas rester figé dans des postures idéologiques ou des certitudes opérationnelles, mais d'être toujours en questionnement (attitudes de veille, de prospective, de lecture attentive des risques et de saisie des opportunités). C'est une posture qui ressemble à ce que vivent, de leur côté, les chercheurs en management (BENABDESLEM, BOUCHETARA, LOUART).

L'intelligence orientée positivement à la lumière des neurosciences. Application au cas d'un établissement public.

Alexandra DIACONU

Cet article est tiré d'un mémoire de recherche soutenu à l'Université de Lille (master innovation, culture et développement, sous la direction de Jonathan SAMBUGARO, 2023).

Présentation générale

Le présent article s'inspire de Lewin qui préconise, dans sa théorisation du changement organisationnel, de réduire les forces contraires plutôt que de faire pression par des forces d'entraînement. Il s'intéresse à la manière dont il serait possible de moins utiliser l'intelligence focalisée négativement et de l'orienter positivement dans les organisations, surtout quand elles sont soumises à des contextes de changement et de transformation organisationnels.

Nous définissons l'intelligence orientée positivement comme une intelligence réceptive aux changements, aux adaptations et aux nouveaux apprentissages. Dans l'organisation dite « apprenante » du XXI^e siècle, elle devient centrale. Une intelligence construite pour s'opposer (pour dire non, soupçonner, rejeter, se fermer aux possibilités qu'on lui offre) s'arrange pour contrarier le changement. Elle manifeste des attitudes de repli et de méfiance vis-à-vis de la nouveauté ou des nouveaux apprentissages. Elle est source de tensions car elle oppose des résistances.

Nous nous sommes interrogés, dans l'article, sur ce qui favorise une intelligence orientée positivement. Par contraste, à travers une organisation culturelle du secteur public, nous avons analysé les manières dont se manifeste une intelligence orientée négativement. Les exemples traités vont nous permettre de montrer comment on renverse un processus négatif, en donnant une possibilité d'expression plus ouverte aux intelligences des agents de l'organisation concernée.

Dans le secteur public français, l'environnement est très régulé, avec de

nombreuses contraintes et une accumulation réglementaire qui rend les processus opérationnels complexes. Cela est dénoncé depuis très longtemps déjà (le début du XX^e siècle au moins). Il y a des dysfonctionnements en rapport avec les effets négatifs de l'excès d'autorité. Dans le secteur public où « *les blocages comportementaux peuvent être déterminants pour la capacité à évoluer de l'organisation* » (Bartoli, Blatrix 2015), il est intéressant d'observer l'environnement systémique où se manifestent les intelligences orientées négativement. Cette approche évite de stigmatiser des individus. Elle permet de réfléchir aux éléments de contexte qui influencent l'orientation intellectuelle (vers le oui ou le non).

L'apport des recherches en neurosciences donne des pistes pour penser cet environnement. Dans une première partie, nous rappellerons succinctement quelques apports de cette discipline. Nous prendrons ensuite des exemples concrets issus de la structure culturelle étudiée avant de proposer plusieurs recommandations.

I. Les neurosciences face à la gestion du changement

I.1. Quelques préalables

Les recherches en neurosciences, en apportant une meilleure connaissance du fonctionnement du cerveau, permettent de comprendre les processus neuronaux en jeu dans les comportements organisationnels. Leur apport contribue à la construction de meilleures pratiques managériales et de meilleurs programmes de formation. Par exemple, à travers l'imagerie, les neurosciences peuvent identifier quand et

comment une méthode de formation produit des changements à long terme dans le cerveau, ainsi que les réponses comportementales qui lui sont associées (Waldman et al. 2017). Ces recherches permettent également de comprendre les systèmes naturels de défense et d'y répondre par des stratégies adaptées.

Les neurosciences révèlent que le néocortex est la région du cerveau qui a le plus évolué avec le temps et qu'il est le centre de l'aptitude à changer. Le néocortex aide l'être humain à tirer des leçons de l'expérience et à modifier son comportement. Cette région du cerveau permet de développer une intelligence orientée positivement en détectant des opportunités et en soutenant l'adaptation. Le cortex préfrontal, plus spécifiquement, est associé aux fonctions exécutives comme la planification, la gestion des émotions et la compréhension du sens dans une communication complexe et des situations nouvelles. Les recherches montrent que cette zone est plus active que les autres parties du cerveau chez les leaders capables de mener des transformations (Waldman et al. 2017). Les résultats suggèrent que ces derniers savent particulièrement bien gérer leurs émotions en restant plutôt calmes dans des situations difficiles.

Le cerveau limbique est la partie la plus ancienne du cerveau. C'est celle qui assure la survie et la satisfaction des besoins primaires. Aussi évolué que soit notre cerveau, c'est le cerveau limbique qui reprend le contrôle quand il perçoit une menace. Face à une perception de danger, se déclenchent des réactions de défense et des afflux de cortisol qui mettent le corps en état d'alerte. Les réactions défensives sont la fuite, la lutte ou l'inhibition. Les neurosciences nous disent qu'elles sont inévitables (Holmer 2014) et qu'elles peuvent même se déclencher sans que l'individu en ait conscience. Elles montrent également que, sous la conduite du cerveau limbique, les individus sont encouragés à utiliser des stratégies connues plutôt qu'à se risquer à de nouveaux comportements. Le cerveau limbique assure aussi la survie au sein d'un

groupe : instinct grégaire, rapports de force, processus de fuite et d'attaque.

1.2. Le stress, les émotions et le circuit de la récompense

En cas de stress, le néocortex cède donc le contrôle au cerveau limbique. Les sources de stress aujourd'hui sont multiples et de longue durée : il ne s'agit plus de répondre à l'attaque soudaine d'un prédateur comme à l'époque préhistorique, ce qui engendrait un stress maximal mais de courte durée. Aujourd'hui, les nouveaux apprentissages, la transformation permanente des entreprises, l'imprévisibilité d'un environnement, la mise au défi des croyances d'un individu ou de la représentation qu'il a de lui-même (Holmer 2014) sont reconnues comme des sources de stress. Il est intéressant de noter qu'un stress très sévère bloque et peut même altérer les tissus responsables des apprentissages (Medina 2010). Le cas extrême des publics neuro-atypiques ou avec des besoins spéciaux est un exemple de stress inhibant totalement l'apprentissage et l'accès au développement de la personne. C'est pourquoi la réduction du stress est une composante essentielle de la stratégie à adopter si on veut développer la prise de contact et l'apprentissage de ces publics fragiles. Leur hypersensibilité aux stimuli sensoriels, la peur du changement et la difficulté à gérer leurs émotions demandent d'abord à apaiser le système limbique par la construction d'un environnement sécurisant avant que puisse opérer la prise en charge éducative.

Les neurosciences donnent aux émotions une place de choix car celles-ci sont au cœur du fonctionnement du cerveau. Au centre du cerveau limbique, l'amygdale est dépositaire de la mémoire émotionnelle et de l'apprentissage émotionnel (Holmer 2014). Les stimuli parviennent à l'amygdale par un circuit beaucoup plus court que le circuit menant au néocortex. La réactivité est donc rapide. Des études ont clairement montré que le climat

émotionnel dans lequel une information est apprise modifie la performance de la mémoire (Spitzer 2006).

Les neurosciences prouvent également que le circuit de la récompense est au cœur de l'activité cérébrale. Ce circuit permet de mieux comprendre la motivation et pourquoi le cerveau décide de faire un effort alors qu'il pourrait rester sans rien faire. Les études en la matière font voir que le cerveau s'oriente vers ce qui lui fait plaisir ou qui lui évite la douleur (Bossuat Lefevre 2020). Les régions du cerveau stimulées par la récompense sont bien connues aujourd'hui. Nous avons la capacité de reconnaître la valeur d'une récompense et de faire la différence entre une récompense reçue et celle qui était attendue. Les recherches en neurosciences ont montré « que les récompenses désirées et les récompenses obtenues *« impliquent les mêmes circuits cérébraux (...) C'est par l'intermédiaire de ces circuits que la valeur anticipée des récompenses nous incite à produire un effort, que celui-ci soit mental (comme de calculer un trajet) ou physique (comme de porter une valise) »* (Pessiglione 2014). On sait aussi que la dopamine, appelée molécule du plaisir, induit des modifications synaptiques dans le cerveau et intervient pour soutenir ou accélérer les apprentissages.

1.3. L'importance d'une bonne plasticité cérébrale

La plasticité cérébrale est la capacité du cerveau à se régénérer, à produire d'autres systèmes neuronaux et à opérer des modifications synaptiques bénéfiques aux apprentissages. La construction de la mémoire à long terme et de la mémoire à court terme bénéficient de cette plasticité. L'élaboration de la mémoire à long terme provoque d'ailleurs des transformations anatomiques du cerveau. Ce type de mémoire prendra toujours le pas sur la mémoire à court terme si celle-ci n'est pas renforcée (Le Cerf Thomas 2014). Selon John Médina, biologiste moléculaire spécialisé dans le développement cérébral, certaines activités et certains environnements développent ce type de plasticité, en

particulier l'activité physique, le calme (aidé ou non par des méthodes de méditation) et les modes relationnels agréables (nourris de gentillesse, de rire et d'empathie).

II. L'exemple d'un établissement du secteur public

II.1. Présentation du cas

L'organisation qui nous sert d'exemple fait partie du secteur public. Nous y avons passé trois mois et y avons remarqué de très nombreuses manifestations d'intelligence orientée négativement, ce qui a d'ailleurs eu des effets indirects sur nous (retards opérationnels, blocages de certaines opportunités d'action). L'organisation est placée sous une tutelle politique et les changements émanant de celle-ci sont vécus, en interne, comme des défis coûteux. Parallèlement, de récentes transformations internes n'ont pas été capables d'engager l'ensemble des agents dans la dynamique voulue. Les nouvelles propositions rencontrent de nombreuses résistances.

Depuis trois ans, l'établissement a mis en place une culture volontairement plus participative, avec des réunions de direction élargies aux managers. On a donné aux agents la possibilité de porter les projets qu'ils auront initié, et ce en complément de leurs attributions ordinaires. Techniquement, les agents ont été formés à la gestion de projet. Mais la direction déplore leur manque d'implication. Ils ne prennent pas non plus d'initiatives.

II.2. Des refus répétés

Pendant trois mois, nous avons observé les réunions hebdomadaires de l'un des trois services centraux. Nous y avons remarqué qu'une grande partie des initiatives et des propositions des agents sont accueillies négativement par la direction du service. Cette dernière invoque un large éventail de difficultés, qui sont tantôt d'ordre technique, tantôt d'ordre budgétaire, temporel ou même stratégique. Par exemple, un agent en charge d'un grand événement qu'il gère depuis plus de dix ans, propose une petite innovation : créer

des badges pour le prochain événement qui aura lieu dans quelques semaines. Cette proposition est accueillie par un « non » catégorique. Devant l'insistance de l'agent, la direction argumente un manque de temps et propose de reporter l'idée à l'année prochaine. L'agent ne comprend pas pourquoi une action aux implications si minimes ne peut pas être réalisée.

Dans le cadre des projets, un autre agent qui a des compétences en communication propose de créer un petit journal à diffusion interne. L'établissement n'en possède pas. Il n'existe plus de poste de chargé de communication et les échanges formels entre les personnels sont quasiment inexistantes, si on excepte quelques e-mails sporadiques. Notons, au passage, que les seuls documents permettant de faire connaître où en sont les projets menés en interne ne sont pas régulièrement mis à jour. Très motivé, cet agent a soutenu son projet. Il en a montré l'intérêt par des exemples clairs, il a fait valoir son faible coût au regard des bénéfices qu'on pourrait en tirer. La direction a refusé en repoussant le projet (ce qu'elle fait habituellement pour éviter le non brutal et définitif).

II.3. Des apprentissages par l'échec

Cet établissement est impacté par les changements politiques réguliers qui affectent les procédures. Les agents se plaignent de ne pas être suffisamment informés des règles de la tutelle politique pour les demandes administratives qu'ils doivent formuler. Par exemple, il faut demander l'accord de la tutelle pour toute demande de gratuité ou de dépense exceptionnelle. Les règles générales de fonctionnement ne sont apprises qu'en se trompant et en se faisant rabrouer, qu'en supportant des successions d'essais et d'erreurs parsemées d'obstacles, de refus ou de recadrages.

Prenons un exemple de ce type d'apprentissage conduisant à un recadrage strict. Lors des grèves scolaires, parce qu'il n'a trouvé personne pour le garder, un nouvel agent de l'établissement prend l'initiative de venir travailler avec son enfant. La direction de

son service est absente ce jour-là et il l'en informe sans recevoir de réponse négative. Ses collègues lui témoignent de la sympathie tout au long de la journée. Le lendemain, la direction lui indique sèchement qu'il est formellement interdit d'emmener son enfant dans son lieu de travail.

Voici un autre exemple. On demande à un stagiaire de créer une signature électronique. Il le fait sans recevoir de commentaires particuliers de la part de la direction de son service. Quelques jours plus tard, lors d'un échange avec la hiérarchie, il se fait rappeler à l'ordre, assez rudement, parce qu'il n'a pas utilisé la bonne terminologie pour désigner son service.

Terminons par un dernier cas de recadrage. Alors qu'on est en train d'installer une nouvelle plateforme numérique pour l'envoi de communications par e-mail, un agent est chargé de concevoir une communication pour un événement. Les codes lui sont fournis avec la fiche explicative. La plateforme propose différents formats. L'agent teste les possibilités et choisit le format qui lui semble adapté à sa communication. Il passe plus de deux heures à s'approprier l'outil et à concevoir son document. Puis il enregistre son travail afin de le poursuivre le lendemain. Quand il revient, il s'aperçoit que la communication créée la veille a disparu. Il se renseigne et apprend qu'elle a été supprimée par un des services de la tutelle sous prétexte qu'il n'a pas utilisé le « bon » modèle décidé unilatéralement (cette information n'avait été transmise à personne). Fallait-il vraiment réduire le potentiel d'une machine offrant plusieurs possibilités ? Quoi qu'il en soit, l'agent doit maintenant tout recommencer à partir du modèle imposé.

III. Quel environnement pour favoriser une intelligence orientée positivement

III.1. Une réinterprétation des exemples cités

Dans les exemples issus du terrain, on constate que les initiatives portées par les agents reçoivent un accueil majoritairement négatif alors que le modèle affiché est de type participatif ou qu'on n'a pas limité a priori l'utilisation d'un outil. On constate également

que le modèle d'apprentissage est celui de l'acquisition douloureuse par un processus d'essais et d'erreurs rudement sanctionné. La méconnaissance des règles introduites à chaque changement politique conduit à des situations d'échecs rapidement recadrés. Ne rien réussir du premier coup après vingt ans d'expérience dans une même structure est particulièrement frustrant. Cela porte un coup à l'identité professionnelle.

Dans cette organisation, face à ces échecs et ces déconvenues, l'intelligence s'est orientée négativement. En première partie, nous avons vu que l'inhibition et le repli sont une stratégie de défense adoptée par le cerveau limbique en situation de stress ou d'environnement frustrant.

Pour que le néocortex puisse traiter les informations de manière différente et orienter l'intelligence positivement, il faut construire un autre type d'environnement, grâce auquel on pourra réduire l'usage d'une intelligence orientée négativement. En même temps, cela permettra de réapprendre la plasticité mentale et, ce faisant, de réacquérir des conduites créatives et bienveillantes avec autrui.

III.2. La création d'un environnement sécurisant.

On développe de l'anxiété quand on manque de sécurité. C'est l'effet du système de défense du cerveau limbique sur le fonctionnement du cerveau rationnel. La peur de la punition ou de l'humiliation inhibe l'action. Rappelons que l'excès d'autorité produit de l'inhibition, du retrait et des souffrances névrotiques (Marcelli 2009). Si l'erreur est la condition de l'apprentissage, développer l'indulgence face à l'erreur semble capital.

La maîtrise des procédures, la connaissance des règles, la prédictibilité des actions et la bonne circulation des informations font également partie d'un environnement sécurisant. Il faut associer cela avec les marges de liberté qui permettent l'initiative et la responsabilisation. Un bon management permet aux agents d'avoir sur leur action le type de contrôle (Medina, 2010) dont ils ont

besoin pour se sentir à la fois tranquilles, apaisés, et créatifs.

III.3. L'utilisation du plaisir.

Les études en neurosciences ont montré l'importance du circuit de la récompense pour raffermir des comportements voulus mais également stimuler la motivation intrinsèque. Si la peur d'être puni ou rudoyé stimule des réactions de défense et oriente l'intelligence négativement, activer le circuit de la récompense permet de contrebalancer de tels effets en orientant l'intelligence positivement.

Stimuler ce circuit demande à réfléchir à des notions mises en avant par de récentes études : proposer une récompense équitable et qui, en même temps va procurer du plaisir. La notion d'équité se réfère à la différence entre la récompense supposée et celle qu'on a reçue. Mais il faut aussi que ce qu'on reçoit stimule et donne du plaisir (en créant de la résonance avec soi, au sens de Rosa, 2018). Peut-être vous est-il déjà arrivé de demander à votre enfant de mettre les nouveaux chaussons que vous lui avez achetés et de vous apercevoir qu'il les enlève dès que vous avez le dos tourné. Est-ce qu'ils lui plaisent, est-ce qu'il les sent confortables, est-ce qu'il les trouve à son goût ? Votre enfant les mettra de lui-même le jour où vous les aurez choisis ensemble et qu'il aura du plaisir à les retrouver.

Dans le secteur public où les directions n'ont pas de grande marge de manœuvre en matière d'incitations financières ou de promotions, la connaissance des circuits de récompenses de chacun est importante pour mobiliser.

Les neurosciences montrent que le cerveau va vers ce qui lui fait plaisir et lui évite la douleur. Le besoin de plaisir est légitime et doit influencer les pratiques managériales. Quand le plaisir fait partie de l'activité collective, l'environnement de travail stimule la production de dopamine. Cela facilite les apprentissages et donne envie de faire les efforts qui vont mener aux récompenses escomptées (à travers le travail lui-même, la relation aux autres et les différents effets qu'on peut en obtenir).

III.4. Des relations facilitant la plasticité cérébrale

Les neurosciences nous informent aussi que pour orienter l'intelligence positivement et favoriser la plasticité cérébrale, certains environnements relationnels sont plus favorables que d'autres. Les environnements où règnent la bienveillance, la joie, le rire et le calme développent cette plasticité. Cette découverte appuie ce qu'a toujours montré la psychologie, à savoir l'importance de bonnes relations dans les processus de changement (Lambrette, Galan 2016). Comme dans le cas de l'apprentissage scolaire étudié d'un point de vue systémique (Quartier 2018), l'intelligence positive au travail serait la « qualité émergente » des relations constructives entre chaque personne, ses collègues et son environnement professionnel.

CONCLUSION

En occident, le changement est souvent vécu comme « une situation anormale qu'il faut traiter pour retrouver un état de stabilité » (Autissier Moutot 2017). Les neurosciences nous montrent l'inverse. Le cerveau est une machine à explorer. Il est fait pour traiter le changement. « Un cerveau sain est comme un muscle qui se nourrit du changement » affirme la Fédération pour la recherche sur le cerveau. Le cerveau sait trouver des solutions. Chaque être humain dispose de capacités de changement et d'adaptation, y compris dans son environnement de travail, pour peu qu'on lui laisse libérer ce potentiel en n'activant pas de mécanismes de défense (ceux qui engendrent un cerveau du repli) mais en stimulant ce qui l'oriente positivement (un minimum de sécurité, des capacités de contrôle, une ambiance agréable développant des sources de plaisir).

Comme on l'a vu dans cet article, il ne s'agit pas de stigmatiser des individus mais, par une approche systémique, de repenser l'environnement dans lequel ils évoluent. Les lieux de travail où les explorations sont rejetées malgré leur bien fondé, où les erreurs minimales sont sanctionnées, où l'apprentissage est douloureux et où les règles du jeu sont

méconnues, favorisent le retrait défensif. Les environnements de travail sécurisants où l'erreur est accueillie comme un moyen d'apprendre, où les règles et les procédures sont claires et justifiées, où sont développés des récompenses équitables et personnalisées, où règnent la joie, le rire et la bienveillance, font émerger l'intelligence orientée positivement. Ils libèrent les énergies de l'apprentissage et du changement.

BIBLIOGRAPHIE

AUTISSIER, D. & MOUTO, J. (2017). Le carré du Changement. Acceptions du changement dans les cultures arabe, chinoise et occidentale. *Question(s) de management*, 17, 103-108.

BARTOLI A., BLATRIX C., (2015). *Management dans les organisations publiques : défis et logiques d'action*, Dunod.

BOTBOL M., GARRET-GLOANEC N., BESSE A., *L'empathie au carrefour des sciences et de la clinique*, DOIN éditeurs, Paris 2014 (publication réalisée après un colloque de CERISY).

BOUSSUAT, B., LEFEBVRE, J. (2020). *Former avec le Funny learning : de la formation à la facilitation : transformez votre pédagogie* (2e édition). Dunod.

HOLMER, L. L. (2014). Understanding and Reducing the Impact of Defensiveness on Management Learning: Some Lessons From Neuroscience. *Journal of Management Education*, 38(5), 618-641.

LAMBRETTE, G. & Galan, F. (2016). Les incasables à l'école de Palo Alto : dépasser la fatalité pour initier le changement. *Le Journal des psychologues*, 337, 61-69.

LECERF- THOMAS, B. (2014). *Neurosciences et management : le pouvoir de changer*. Eyrolles.

MARCELLI D. (2009), *Il est permis d'obéir. L'obéissance n'est pas la soumission*, Paris, Albin Michel.

MEDINA J. (2010). *Les 12 lois du cerveau*. Leduc. s éditions.

PESSIGLIONE, M. (2014). Comment le cerveau motive le comportement : du circuit de la

récompense au système des valeurs. *Bulletin de l'Académie nationale de médecine*, 198(7), 1283–1296.

QUARTIER, M. (2018). L'approche systémique et stratégique de l'école de Palo Alto au service des enseignants. Dans : Éric DEBARBIEUX éd., *L'impasse de la punition à l'école: Des solutions alternatives en classe* (pp. 140-179). Paris: Armand Colin.

ROSA, H. (2018), *Résonance : une sociologie de la relation au monde*, Paris, La Découverte

SPITZER, M. (2006), Brain research and learning over the life cycle, Schooling for Tomorrow Personalising Education, OECD, p 47 à 6.

WALDMAN D.A, WARD, M.K, BECKER, W.J (2017), Neuroscience in Organizational Behavior, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4,- 42544.

Produire de l'intelligence collective par les congrès.

Aude DUCROQUET MCF-HDR, GRANEM, Université d'ANGERS

Pierre LOUART. PR émérite, LUMEN, Université de LILLE

1. Enjeu de la recherche et problématique

Du latin *CONGRESSUS* qui signifie « action de se rencontrer, entrevue ou réunion », un congrès est un rassemblement officiel de personnes issues de partis, syndicats, associations, groupes de chercheurs ou domaines professionnels. Les participants s'y retrouvent pour échanger des idées, communiquer des résultats d'études ou débattre de diverses questions. Un congrès peut d'ailleurs se conclure par une résolution portant sur les sujets discutés. L'Union des métiers de l'événement (UNIMEV) en donne une définition élargie : « *Manifestations scientifiques, techniques ou professionnelles, les congrès sont généralement organisés par des sociétés savantes ou des associations regroupant publics et intervenants appartenant à un même univers ou concernés par un même sujet, qui présentent à leurs pairs l'état de l'art dans leur domaine et partagent leurs travaux. Ces événements favorisent le plus souvent la formation professionnelle* ».

Dans leur production et leur histoire, les congrès ont toujours été associés au fait de se rencontrer, d'échanger, de partager des liens, mais aussi de produire ensemble des idées, des projets ou des promesses d'action collective.

Ils expriment le besoin d'échanges oraux, de débats ou d'interactions sociales dans un contexte créatif. Chacun est censé s'ouvrir aux autres grâce à un environnement plutôt convivial et protégé, qui sert de terrain propice.

Lors du premier congrès de psychologie qu'il présidait (août 1889), Théodule Ribot soulignait déjà la force des relations au sein des congrès : « *En réunissant nos efforts, que voulons-nous, sinon affirmer que le travail collectif et la coopération deviennent l'une des conditions vitales de la psychologie ?* ».

Dans cet article, nous allons insister sur la production d'intelligence collective au sein des congrès, en faisant valoir qu'elle a un impact essentiel sur leurs retombées ou leurs prolongements.

Aujourd'hui, à cause d'Internet et du développement des réunions à distance (avec des coûts financiers ou écologiques moindres), les congrès en présentiel se voient contestés. Ils ne peuvent plus se contenter d'installer des transactions (échanges de contenus digitalisés, conférences transmises par des moyens numériques, apports formalisés), car tout cela est facilement géré par des sessions virtuelles utilisant des techniques informatisées. Un certain nombre de scientifiques, introvertis ou fonctionnant par réseaux préférentiels, considèrent d'ailleurs que les congrès, surtout s'ils sont massifs et coûteux, vont devoir réduire leur dimension ou seront menacés de disparaître.

Néanmoins, le distanciel fait perdre aux congrès beaucoup de qualités organiques, en particulier celles qui permettent aux participants de se découvrir, d'entrer dans des relations plus approfondies, de discuter de leurs travaux et de produire ensemble des idées ou des projets. Ne pas se voir vraiment fait perdre la possibilité de gérer des problèmes ou de régler des conflits en matière d'activités professionnelles et de connaissances. Car toutes les opportunités qu'on vient de citer sont largement facilitées par des interactions immédiates et des occasions informelles.

En allant plus loin, on peut penser que les congrès en présentiel sont d'autant plus efficaces qu'ils parviennent à installer de l'intelligence collective entre les participants. Contentons-nous, pour l'instant, de définir cette intelligence comme différente et

complémentaire de celles des personnes qui, ensemble, contribuent à la produire.

La problématique de notre article est donc la suivante. Quand ils sont orchestrés ou facilités par des espaces de médiation appropriés, en quoi le brassage et les interactions des participants permettent-ils de construire de l'intelligence collective ? Et en quoi cette intelligence collective augmente-t-elle les retombées positives d'un congrès (production d'informations, de projets, de réseaux, etc.) ?

Plus profondément, peut-on parler de créations communautaires, donc de « biens communs » (au sens d'OSTROM, 1999), en réponse aux enjeux collectifs des participants (en particulier des associations de chercheurs ou des groupements professionnels) ? Car tous ont à élaborer ou à partager des savoirs, des pratiques et des modèles d'action.

2. Cadre théorique

Notre définition des congrès met en avant les échanges, ainsi que leur aptitude à partager des informations, poser des problèmes et les résoudre à plusieurs. Car à quoi servirait un congrès, dans un environnement où les écrits se distribuent à volonté par Internet, sinon pour que les participants se retrouvent, se découvrent et construisent des interactions utiles ?

Ces objectifs peuvent être améliorés par la production d'une intelligence collective que nous allons décrire et caractériser. Depuis toujours, a fortiori dans une réalité complexe, les savoirs ont besoin de s'alimenter à des coopérations interpersonnelles. Pour élaborer de l'intelligence collective, il faut que des individus se sentent reliés à des objectifs communs, ce qui implique des enjeux similaires, par exemple des groupes de travail, des équipes opérationnelles ou des communautés de pratiques. Simultanément, il faut qu'ils aient la volonté conjointe de construire des contenus partagés en matière de connaissances et de savoir-faire.

2.1. L'intelligence collective

Le congrès est un lieu où l'on partage des concepts, des histoires et des liens

relationnels. Il dispose aussi d'instances de médiation qui favorisent les discussions et les rapprochements entre les participants. Il permet à chacun de s'exprimer oralement, de débattre avec d'autres et, à certaines conditions, de créer de l'intelligence collective.

Les travaux sur ce type d'intelligence sont nombreux. Ils en montrent la productivité en termes de connaissances, de perspectives d'action et de pratiques opérationnelles. Mais comme le précisent LAFAYE et BERGER-DOUCE (2014), ils sont surtout appliqués au travail en équipes ou aux partenariats entre organisations. Peu de recherches ont étudié son émergence ou son fonctionnement dans des regroupements d'acteurs tels que les congrès.

Nous avons écarté les travaux qui ne traitent l'intelligence collective que sous l'angle digital, par exemple à travers des réseaux virtuels, ou dans une visée de veille stratégique (LESCA, BLANCO, 1998). Trois définitions ont retenu notre attention. MACK (1999) la décrit comme « *une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements (...) de plusieurs personnes, engendre de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions de chaque individu* ». C'est un peu ce qu'on dit d'un système, qui est à la fois plus et moins que la somme de ses parties. On n'utilise pas tout le potentiel des acteurs en présence, mais on produit avec eux quelque chose qui n'était pas présent jusque-là. Pour PENALVA et MONTMAIN (2004), c'est « *la capacité d'un groupe à se poser des questions et à chercher des réponses ensemble* ». Enfin, PERRET-CLERMONT (2000) considère l'intelligence collective comme « *l'art de maximiser simultanément la liberté créatrice et l'efficacité collaborative* ».

Il nous a semblé important de mettre en avant :

- Sa construction communautaire. Il s'agit d'une intelligence partagée par un groupe ou une communauté. Elle émerge de la coopération, d'un « nous

savons ensemble» (EDOUARD et GRATACAP, 2011).

- Son caractère volontariste. Il n'y a pas d'émergence spontanée. Après un certain temps (d'appropriation ou d'apprentissage), les membres apprennent à se connaître, à agir ou à penser ensemble (ZAIBET, 2006, EDOUARD et GRATACAP, 2014). On peut donc parler d'un processus volontaire d'acteurs qui ont envie de travailler interactivement.
- L'importance de la confiance, qu'on peut interpréter ici comme le « *véritable ciment* » des liens relationnels. C'est parce qu'on se fait confiance qu'on libère sa parole, qu'on exprime ses idées, qu'on partage des solutions et qu'on accepte d'en discuter jusqu'à obtenir des résultats opérationnels probants (ZAIBET-GRESELLE, 2007, BARRAND et al. 2010, EDOUARD et GRATACAP, 2014).

Mais alors, comment peut-on produire de l'intelligence collective dans des manifestations éphémères, regroupant des acteurs qui ne se connaissent pas toujours, ou qui n'ont eu des échanges (parfois strictement formels) qu'en dehors de ce type de rencontres ?

Les travaux d'EDOUARD et GRATACAP (2014) mettent en avant quatre modes d'incitation (ou de déclenchement) à une démarche d'intelligence collective :

- Un détenteur de pouvoir peut faciliter l'engagement des personnes à coopérer,
- Un acteur tiers peut jouer le rôle de promoteur, à partir ou non de techniques stimulant l'engagement relationnel,
- Des dispositifs sont installés pour rendre faciles et conviviales les interactions. Peu à peu, cela met en confiance les acteurs présents, en les

aidant à s'exprimer et à produire de l'intelligence collective,

- Parmi ceux qui font partie d'un grand groupe (voire d'une foule), certains sont intéressés par un processus partagé. Ils s'y impliquent alors spontanément, tout en encourageant d'autres à le faire, comme cela se passe pour l'élaboration de WIKIPEDIA par exemple.

Dans les situations de congrès, nous pouvons ajouter un cinquième mode cumulable avec les précédents. Les membres d'une communauté (des professionnels d'entreprises, des chercheurs) se retrouvent, en s'étant pour partie libérés de leurs organisations et de leurs obligations ordinaires. Dans cet espace et ce temps plus dégagés, ils sont davantage susceptibles de partager des idées, des convictions ou des suggestions, surtout si le contexte les met en confiance, notamment par l'accueil, l'absence relative de hiérarchie, une autorisation à parler sans trop de risques. C'est toujours agréable d'être écouté ou d'avoir de l'influence sur des projets et des réalisations en lien avec d'autres participants.

La manière dont se construit l'intelligence collective est expliquée à la fois par WAQUET (2003-2005) et MONDADA (2005). WAQUET insiste sur les rôles multiples d'une oralité ouverte. Quant à MONDADA, elle explore les interactions qui permettent d'élaborer du sens, ainsi que les activités qui proviennent de ces assemblages collectifs de significations. Elle y inclut les soutiens ou les obstacles observables dans les dispositifs des congrès, comme le multilinguisme ou les supports mis en place pour activer les échanges. Ces derniers peuvent être ambivalents (par exemple, les cadrages proposés pour structurer les débats ou les temps de parole). Ils peuvent encourager ou induire de la restriction, voire des blocages.

2.2. Espaces transitionnels, communautés d'acteurs et biens communs

Pour inciter à l'intelligence collective, les congrès peuvent renforcer leur potentiel d'oralité active, en donnant l'envie de parler,

d'échanger et d'ouvrir à des projets collectifs qui pourront se prolonger après coup.

C'est possible si les dispositifs offerts aux discussions s'apparentent à des espaces transitionnels (au sens de Winnicott, 1997), à la fois caractérisés par des effets de surprise (incitatifs, mobilisateurs) et un environnement qui sécurise (sans hiérarchie, sans contrôle ou jugements portés sur les personnes). Les participants sont alors mis en confiance. Ils peuvent sortir de leur réserve sans trop s'exposer. Ils apprennent à mieux à s'écouter (donc à trouver de la reconnaissance et à prendre des idées utiles pour leurs activités).

Un autre enjeu est d'insister sur les logiques communautaires. Aujourd'hui, les savoirs de compréhension et d'action passent par des communautés de connaissances ou de pratiques (Wenger, 1998). Celles-ci ont besoin de se nourrir mutuellement pour enrichir leurs ressources intellectuelles et opératoires, sans avoir à supporter trop de contraintes en matière de pouvoirs ou de conformismes sociaux. Tout ce qui peut mettre en lien des personnes susceptibles de partager des acquis, des réflexions ou des expériences est alors profitable. Cela incite à produire de l'intelligence collective.

Un travail récent de sur la productivité des espaces de coworking (Bouchet, 2023) va dans le même sens. Evidemment, le temps du congrès peut sembler court, mais il se renouvelle d'année en année avec des personnes qui se retrouvent. Cela peut dégager des opportunités d'apprentissage, aussi bien pour soi, que pour des activités à plusieurs ou des projets naissants à développer en groupe.

Tous les congrès n'offrent pas la même liberté d'échanges. Les plus ouverts sont ceux qui s'apparent aux nouvelles économies collaboratives en matière de gouvernance des ressources (innovation ouverte, confiance assez forte dans l'équilibre du donner-recevoir). C'est toujours plus difficile quand les personnes en présence vivent des concurrences en lien avec d'éventuels droits de propriété (sur leurs productions, leurs écrits, leurs articles). Plus la connaissance est

vraiment ouverte, plus elle se partage, sans être tirillée par des jeux d'appropriation.

Pour la richesse des débats, le mieux est quand les actes des colloques se retrouvent en ligne, quand les revues permettent rapidement l'accès libre à leurs numéros anciens et quand les chercheurs eux-mêmes se dotent d'espaces pour diffuser leurs publications. Selon ce qu'a montré OSTROM (1990) sur les biens de la connaissance, ces derniers sont normalement des biens non-rivaux, leur utilisation ayant pour but prioritaire d'enrichir les intérêts et usages « communs ».

Mais les revenus de la recherche, même en sciences, passent de plus en plus par le monnayage de droits de propriété. Le libre partage des ressources intellectuelles est mis à mal par « des règles d'usage explicites ou implicites, formelles ou informelles, actuelles ou potentielles, qui empêchent son développement » (LAVAL, 2011). Même universitaire, la connaissance devient marchande et s'empêtre dans des appropriations de toutes sortes. Ces nouvelles enclosures limitent la créativité et empêchent le développement du « commun » (LAVAL, 2011, HELLER, 1998).

Pour OSTROM, c'est à la communauté créatrice de biens communs d'organiser leur préservation, leur diffusion et leur renouvellement. Appliquée à la gestion des connaissances et des intentions d'action issues des congrès, cette réflexion implique de réguler la manière dont l'intelligence collective des participants (et des groupes qu'ils représentent) puisse à la fois gérer le collectif, permettre la diffusion des idées ou des projets, en offrant à chaque personne une liberté d'échange en profondeur mais aussi d'usage pour elle-même, à certaines conditions, de ce qu'elle aura contribué à faire naître, à concrétiser ou à développer avec d'autres.

L'intelligence collective produit des promesses de coopération à l'intérieur des communautés où elle se développe. Elle contribue à installer une « gestion de biens communs », autour de ses créations, en particulier dans les congrès si

on l'aide à se produire et à se diffuser. Par exemple :

Elle facilite la création de connaissances entre les enseignants-chercheurs. Pour les communautés dont ils font partie, cela enrichit un fonds ouvert de savoirs qui les renforce et permet de nourrir des réseaux, des projets ou de nouvelles perspectives en matière de connaissances et d'actions.

- Du côté des professionnels, elle fortifie leur groupe et lui donne les moyens de devenir une communauté plus forte en travaillant sur ses valeurs, ses enjeux et ses discours d'explicitation. Cela lui permet alors de prendre en charge un certain nombre de moyens nécessaires à sa survie ou à son développement.

3. Récolte de données

Notre démarche est qualitative et exploratoire. Elle repose sur trois niveaux différents de récolte de données. Elle concerne à la fois les congrès académiques et professionnels.

Nous nous sommes appuyés sur l'analyse documentaire de programmes de congrès ou de colloques, en les ayant demandés, trouvés sur Internet ou tirés de nos participations à ces événements. Nous avons ainsi recueilli une trentaine de programmes datant de moins de sept ans. Nous avons aussi visionné des rétrospectives de congrès (sur des vidéos disponibles ou récupérées).

Depuis le début de cette étude, nous avons assisté à une dizaine de congrès académiques et autant de congrès professionnels. Nous y avons joué un rôle d'observateur et tenu un carnet de recherche (SAVOIE-ZAJC, 2004). Comme le préconisent SCHATZMAN et STRAUSS (1973), trois sortes de notes y ont été transcrites :

- D'observation, d'échanges provoqués ou imprévisibles,
- De méthode (concernant les modalités d'approche ou de relations avec les personnes interrogées),
- De réflexion théorique (traitant de concepts trouvés dans le corpus ou

suggérés par d'autres commentateurs de congrès). Pendant les congrès, nous avons questionné des participants (sur leurs attentes, sur ce qu'ils avaient aimé ou regretté), en insistant sur le nombre, l'intensité ou l'utilité des échanges qu'ils avaient pu vivre, et sur les effets productifs qu'ils en avaient ou non retirés.

Nous avons également questionné une trentaine de chercheurs et participants professionnels sur leur intérêt (ou non) pour les congrès. Nous avons utilisé un questionnaire ouvert, basé sur « ce qu'on vient chercher dans les congrès par ordre d'importance ». Si l'apport d'informations et le partage de connaissances sont essentiels, les retrouvailles, les échanges informels, les rencontres imprévisibles et les parties récréatives ont très souvent été citées comme des éléments majeurs. Pour les répondants, ce qui importait le plus, finalement, c'était de se retrouver ensemble pour habiter l'événement et en tirer des ressources pour soi, en savoirs, mais aussi en appartenance communautaire et en énergie (pour penser ou agir). D'après eux, un congrès réussi est un congrès dont on ressort en étant « rechargé » et parfois changé.

Ces trois dernières années, à travers la COVID, nous avons rediscuté avec une quinzaine d'organismes de congrès sur la question du présentiel en lien avec le distanciel. Remis en question pendant la pandémie, le présentiel est revenu en force à partir de 2022. Parallèlement, nous avons participé à une réflexion globale sur les congrès, en intervenant dans un colloque à Toulouse où beaucoup de témoignages complémentaires ont été recueillis (MARTINEZ-THOMAS, JAMBRINA, 2021).

4. Principaux résultats et bases de discussion

Notre recherche s'est concentrée sur la production de connaissance par l'intelligence collective. En lien avec nos premières observations, quatre résultats se dégagent.

Très imbriqués les uns dans les autres, ils permettent d'expliquer l'émergence de ce type d'intelligence et les processus qui l'alimentent ou l'activent au sein des congrès.

A contrario, lors de notre collecte de données, nous avons remarqué que certains congrès entravent ou bloquent l'intelligence collective :

- Soit parce qu'ils expriment des attentes paradoxales. Par exemple, les échanges d'informations, d'évaluations ou de propositions sont entravés, alors qu'on prétend ouvrir la parole et faciliter les discussions. Parce qu'on a hiérarchisé implicitement les savoirs autorisés, une majorité de participants se sent « interdite » à parler. Tantôt on la restreint, tantôt elle a l'impression d'être contrôlée ou disqualifiée par avance dans les débats. Ce qui fait alors défaut, c'est la confiance pour échanger. On comprend alors que certains en tirent la conclusion qu'un congrès n'a pas grand intérêt, qu'il n'apporte rien de plus qu'un échange de textes par Internet, tout en rajoutant des coûts de déplacement, de la fatigue et des tensions interpersonnelles.
- Soit par manque d'interactions. Celles-ci sont limitées ou encadrées par un ordre du jour très découpé ou trop pressé. Les tables rondes, les rencontres ou les ateliers sont canalisés par des prescriptions d'espace ou de temps. Ce qui pose problème alors, c'est le cadre institutionnel des discussions. Les participants manquent d'incitateurs. Ils ne trouvent pas « d'espace transitionnel » où ils soient à la fois stimulés et en sécurité.

4.1. Des enjeux d'apprentissage et de transmission

Dans les cas favorables, les congressistes sont à la fois actifs (apporteurs) et passifs (récepteurs) selon les occasions et les circonstances. Les interactions lors des

ateliers montrent une « oralité ouverte » dans laquelle les échanges et les débats s'établissent en s'ouvrant à l'intelligence collective.

L'apprentissage peut prendre des formes diverses. Parfois il est personnel. Par exemple le congressiste peut se « perdre » volontairement, se faire remuer les idées, découvrir des choses surprenantes, être confronté à des modes de pensée ou des expériences opérationnelles auxquels il n'avait pas prêté attention jusqu'alors. La mise en interaction de ses convictions initiales à ces nouveaux savoirs l'aide à développer des nouvelles connaissances ou de nouvelles réflexions. Les unes sont tout de suite actives, d'autres vont peu à peu mûrir avec le temps.

Parfois l'apprentissage est collectif. L'un des interviewés nous a expliqué que lors d'un congrès de cardiologie, les congressistes suivaient en direct des interventions chirurgicales menées (quelquefois au bout du monde) par des professeurs éminents avec lesquels ils avaient la possibilité de dialoguer pour comprendre leurs gestes. Dans certains cas, des décisions collégiales se prenaient entre la salle et le bloc sur la poursuite de l'intervention, et il y avait des partages de réactions en fonction d'informations tirées, chemin faisant, du processus opératoire lui-même.

Les congrès donnent souvent l'impression « *d'apprendre mieux, plus vite et de découvrir de nouvelles forces d'action* ». On y retrouve l'envie « *de travailler plus souvent en interaction avec d'autres* ».

De cet apprentissage peut résulter une mémoire collective composée de différents types de savoirs, tels par exemple que les décrivait RIBETTE (2000) : des connaissances théoriques, des savoir-faire potentiels et des compétences actionnables à partir de références situationnelles concrètes.

Dans les congrès de recherche, l'apprentissage peut venir aussi d'un choc entre initiés et personnes peu informées a priori sur les sujets traités. Dans un débat, s'il est bienveillant et ouvert, n'importe qui doit

pouvoir s'immiscer en questionnant les apports proposés par les chercheurs. Le congrès peut être un moyen de parler à des curieux intelligents (étudiants de maîtrise, chercheurs d'autres disciplines) ou à des utilisateurs potentiels qui ne manqueront pas de questionner les matériaux produits pour les comprendre, les contester ou les réfléchir plus avant. Praticiens et chercheurs peuvent alors contribuer, in vivo, aux moyens de faire d'une production scientifique inventive une série d'innovations potentielles. De toute manière, même s'ils sont justes ou a priori utiles, les modèles théoriques auront besoin de s'incarner dans les organisations par des adaptations créatives (DESJEUX, 2023). Ces échanges entre tous correspondent à ce que GIRIN (1989) appelait « l'instance de gestion », un groupe d'évaluation pragmatique qu'il jugeait essentiel pour toute recherche souhaitant de l'opérabilité.

4.2. Un besoin d'appartenance communautaire

« Quand on discute avec les participants, ce qui apporte le plus de joie, de satisfactions (et d'envie de revenir), ce sont les « rencontres », et à travers elles le plaisir d'avoir « fait connaissance avec d'autres ». « On a le sentiment d'avoir découvert et partagé des idées, des projets, des envies », « On se rend compte qu'on appartient à une communauté ».

La dimension collective dépend de la capacité des acteurs à s'engager dans une communauté qui leur donne envie d'agir pour le « commun ». Lors des congrès, les interactions visent à favoriser la sociabilité et l'intégration des individus au sein de leur groupe d'appartenance (MORENO, 1954). C'est bien le projet communautaire qui impulse l'intelligence collective, comme nous l'avions souligné plus haut en référence aux travaux de EDOUARD et GRATACAP (2014).

Dès lors, la connaissance obtenue et la valeur ajoutée qu'on en tire deviennent des biens communs gérables par une communauté, qu'elle soit restreinte (association, groupement) ou universalisée (diffusion d'un savoir pour tous, mais par un groupe de personnes qui s'est solidarisé pour y parvenir).

« Il y a aussi une prise de conscience que la connaissance doit se partager et que l'action aujourd'hui doit être conçue et réalisée en groupe »

Même si un congrès souhaite renforcer les réseaux de recherche, activer des projets, construire des paradigmes, bâtir du langage commun, élaborer des pratiques, il traduit d'abord des envies de créer des « ponts » (RIODD, 2015), d'ouvrir des portes, d'enrichir des liens. C'est l'occasion de retrouver des collègues ou de découvrir des pairs. Certains prônent le partage de valeurs : *« Venir aux congrès (...) c'est partager les valeurs (liberté, égalité, fraternité, laïcité, démocratie, indépendance, proximité des personnes), sans lesquelles l'appartenance au syndicat est refusée par principe »* (SNPTES). D'autres soulignent l'importance de *« construire de la connaissance avec l'autre »*.

4.3. Une ouverture des congrès aux débats et discussions

Deux idéaux-types de congrès sont ressortis de notre recherche en fonction de leurs objectifs :

- Certains sont organisés comme des territoires de savoirs présentés aux autres mais déjà appropriés, protégés par des « enclosures ». Dans ce cas, les communicants se contentent de « vendre » ce qu'ils ont déjà fait, de mettre en « valeur » leur production. Au pire, l'impression des participants est négative, car le déplacement qu'ils ont fait ne produit pas de plaisir relationnel (ou très peu). Comme le dit l'un d'eux : *« le niveau des débats est faible. Ici on ne discute pas, on assène, on ne s'écoute pas »*.
- D'autres sont ouverts à la parole, au débat, et ils deviennent alors une réaffirmation que la connaissance est une aventure collective et qu'elle produit du bien commun. On ne la perd pas en la partageant, mais on l'améliore en la discutant, en l'éprouvant, en la recréant les uns par les autres, les uns avec les autres.

Cela rejoint les travaux d'OSTROM et de HESS et OSTROM (2007).

Nous parlons d'idéaux-types car aucun congrès réel n'est d'un seul genre. La plupart sont hybrides, mais avec des tendances plus fortes vers l'un ou l'autre sens.

Pour JOURNET (2003), le congrès est une «pensée en travail», alors que l'écrit est une «science fait ». Les congrès devraient surtout exposer la science en train de se faire, celle qui peut être améliorée, rectifiée, réorientée, enrichie, plutôt que des contenus déjà finalisés qui apparaîtront sous forme d'écrits quelques temps plus tard. Ces principes ne sont pas sans rappeler les travaux de WAQUET (2003, 2005) sur le rôle essentiel de l'oralité dans l'avancement des connaissances.

Certains congrès professionnels définissent un objectif à leur congrès : « *Le Congrès des notaires de France, ce n'est pas seulement un rassemblement annuel de plus de 4 000 professionnels. C'est aussi l'aboutissement d'une réflexion de deux ans sur un thème, dont le résultat concret est une série de propositions d'amélioration du droit et de la pratique professionnelle soumises au vote des confrères et consœurs. Avant d'être relayées aux pouvoirs publics* ». De même, lors des congrès professionnels auxquels nous avons assisté, il y avait presque toujours de larges sessions centrées sur des thèmes précis, afin de trouver ensemble des solutions opérationnelles qui puissent ouvrir à de nouvelles pratiques (par des apports techniques, des expérimentations concrètes) ou débloquent certaines situations (par exemple, en gérant au mieux des réglementations inappropriées).

Dans les cas précédents, on se rapproche d'une intelligence collective supposée venir en aide à la prise de décision et à la résolution de problèmes (ZARA, 2008). On rejoint les travaux d'EVERAERE (1999) pour qui la collaboration est un engagement mutuel qui permet de traiter des problèmes délicats (complexes, multidimensionnels) dans un effort coordonné. Comme on l'a vu plus haut, certains auteurs définissent d'ailleurs les congrès comme des

endroits où on peut aussi répondre à des questions utiles aux communautés qui les organisent.

4.4. Un passage par la confiance

La création d'intelligence collective est liée à un contexte d'approvisionnement mutuel dans le cadre d'échanges constructifs ou d'activités réalisées à plusieurs (ZAÏBET-GRESELLE, 2007). Le congrès doit donc être un endroit qui rassure, un endroit qui permette de se libérer (pour atteindre la liberté créatrice selon PERRET-CLERMONT (2000). Profitons-en pour rappeler ce que dit WINNICOTT (1997) de l'espace transitionnel. C'est une « *zone intermédiaire entre soi et l'autre, où on peut explorer sans peur, rester soi en sortant de soi, et donc se trouver dans des zones d'interaction favorables aux apprentissages* ». Selon ce qu'il mobilise, le congrès peut donc être un moyen d'impulsion de l'intelligence collective, une sorte « d'acteur tiers » (EDOUARD et GRATACAP, 2014).

Pour saisir ce qui se passe en termes d'intelligence, il faut prendre en compte le niveau de confiance entre les membres d'une communauté. Cette confiance, on peut la définir « *comme un ensemble de facteurs permettant la collaboration entre les membres d'une équipe, basée sur le respect mutuel, l'intégrité, l'empathie et la fiabilité* » (ZAÏBET-GRESELLE, 2007). Dans le cas d'une communauté, il s'agit avant tout de confiance interpersonnelle (ZAHEER, MC EVILY et PERRONE, 1998). SAKO (1992) en distingue deux niveaux :

(a) la confiance en l'intégrité d'autrui. Un individu fait confiance à quelqu'un d'autre parce qu'il croit que ce dernier le respectera et sera sans opportunisme (sans « mauvaise intention ») à son encounter.

(b) la confiance par rapport aux compétences. Un individu fait confiance à un autre parce que celui-ci dispose de capacités, d'expertise et d'aptitudes à agir de manière appropriée.

Cette confiance peut être donnée d'emblée, dans une ambiance favorable, « pour voir ». Mais elle se consolide au fil du temps, en s'approfondissant. De même l'adhésion à une

communauté se renforce à mesure des interactions et des échanges. Il faut les activer par toutes sortes de relations qui demandent de la durée. Hélas, dans certaines coteries, on n'aime pas ce qui se prolonge, on se sert rapidement, on cherche à la va-vite de la notoriété personnelle ou de la propriété intellectuelle, en captant pour soi les informations et les idées. Dans cet état d'esprit, il ne peut pas y avoir d'intelligence collective, seulement de la méfiance organisée. Alors, ce qu'on voit, ce sont avant tout des jeux concurrentiels derrière le faux-semblant des échanges, ou des gamineries d'intellectuels qui veulent « avoir raison », comme aux temps immatures de leur adolescence.

Dans les congrès ouverts, où des participants cherchent à « se parler », à entrer en conversation, à partager leurs savoirs ou leurs convictions, la confiance se déploie. Comme le souligne un participant : « *converser, c'est faire tomber les préjugés, il y a toujours une bonne surprise qui en ressort* ». Alors l'intelligence collective grandit et, avec elle, l'envie de se retrouver, de congrès en congrès, pour développer de nouvelles discussions et construire des coopérations efficaces.

CONCLUSION

Dans les congrès comme ailleurs, la production d'intelligence collective suppose un partage d'informations :

- Suffisamment ouvertes et variées pour être attractives, pour alimenter les débats, les controverses, les complémentarités d'échanges, bref pour réaliser un travail de traitement, d'évaluation et de consolidation des contenus abordés. Il y a une opportunité à différencier les participants. L'hétérogénéité relative permet les complémentarités d'apports et une sorte d'information-formation réciproque, du moins si l'on combat ou empêche les hiérarchies implicites entre les participants.
- Dans un contexte de confiance, offrant des garanties et une détente relative

des participants. Il convient de construire des espaces transitionnels, débarrassés le plus possible des frictions interpersonnelles, des risques de trahison, du double jeu, des inquiétudes envers l'autre. En bref, il faut s'assurer d'un minimum d'accordages en matière d'objectifs et de valeurs.

Pour le reste, le congrès ou le colloque doivent trouver un LOCUS intermédiaire entre les communications très informelles (celles des mails, des échanges ponctuels, des réunions de travail de démarrage) et les communications abouties susceptibles d'être diffusées comme telles (celles qui deviennent des articles pour les chercheurs ou des notices techniques, des modèles opératoires ou des procédures pour les professionnels).

Si on regarde ses différentes utilités, le congrès est en arbitrage avec les échanges informels non structurés, les revues, les communautés de pratiques, les sessions de travail ou les ouvrages de formation.

Par exemple, une session de formation est majoritairement un projet de transmission. Elle est structurée comme telle et incluant des données basiques, avec un peu de construction de savoirs en séance. A contrario, un colloque est avant tout un processus d'élaboration et de construction commune de connaissances, avec des éléments de transmissions qui sont plutôt du partage élaboré que des apports en savoirs primaires.

Mais la différence formelle apparente peut cacher des ressemblances de fond, et un congrès complexe peut intégrer des éléments de formation, des transmissions unilatérales, en même temps qu'il est un endroit de discussions à partir des communications déjà élaborées.

De même, aujourd'hui, une revue électronique peut intégrer des forums de discussion à partir des articles qu'elle propose.

Beaucoup de savoirs acquis dans l'histoire personnelle sont d'ordre algédonique, ou captés par imitation et contagion sociale (de la socialisation initiale, de la conformité

culturelle, des évidences reçues dans le milieu de vie, etc.). Pour les défaire, les améliorer ou en ôter les déterminismes non réfléchis, il est fécond de passer par des échanges interactifs (où on retrouve le type d'énergie qui a structuré les savoirs initiaux), et pas seulement par des discours techniques, écrits ou formalisés qui n'arrivent pas toujours à pénétrer les convictions acquises. Pour favoriser un espace transitionnel, des expériences communes sont bénéfiques (des moments ludiques par exemple).

BIBLIOGRAPHIE

BOUCHET S., 2023, L'apport des espaces de coworking pour l'apprentissage entre pairs et le bien-être au travail. Une lecture par la théorie de la conservation des ressources, thèse de doctorat en sciences de gestion, Montpellier, 4 janvier.

BARRAND J., DEGLAINE J., FERRANTE G., 2010, « Etude exploratoire de l'utilisation de l'Intelligence collective dans six entreprises internationales », *Gestion* 2000 septembre - octobre 2010.

DESJEUX D., dir., 2023, *Sur la réception des innovations*, Paris, PUF.

EDOUARD S., GRATACAP A., 2011, « Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires », *Management & Avenir*, 6/2011, n°46, pp 177-199.

EVERAERE C., 1999, *Autonomie et collectifs de travail*, ANACT, collection points de repère.

GIRIN J., 1989, « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations ». On peut retrouver ce texte dans J. GIRIN, *Langage, organisations, situations et agencements* (un recueil posthume d'articles, publié aux Presses de l'Université de Laval, 2016).

HELLER M. A., The Tragedy of the Anticommons : property in the transition from Marx to Markets, *Harvard Law Review*, vol. 111, n° 3, janvier 1998, pages 621 à 688.

HESS C., OSTROM E., 2007, *Understanding Knowledge As a Commons : From Theory to Practice*, MIT Press, 381 pages.

JOURNET N., 2003, « La science en train de se dire. », *Sciences humaines* 8/2003, n°141, p. 36.

LAFAYE C., BERGER-DOUCE S., 2012, « Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2012/2 (Vol. 11),

LAVAL C., 2011, « La nouvelle économie politique des communs : apports et limites, Séance du séminaire « Du public au commun » du 9 mars 2011 », *Revue du MAUSS permanente*, 21 mars 2011 [en ligne].

LESCA H. et BLANCO S., 1998, « Théorie et pratique de la veille : Quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective », Congrès VSST'98 : veille stratégique scientifique & technologique, Toulouse, 19-23 octobre 1998.

MACK M., 1999, L'apprentissage en équipe. *L'Expansion Management Review*, Mars. p 70-75.

MARTINEZ-THOMAS M., JAMBRINA N., 2021, Quel congrès voulons-nous ?, Paris, L'Harmattan.

MONDADA L., 2005, *Chercheurs en interaction. Comment émergent les savoirs*, Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.

MORENO J.L., 1954, *Fondements de la sociométrie*, Paris, PUF.

OSTROM E., 1990, *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press.

PENALVA J.M., MONTMAIN J., 2004, "Travail collaboratif et intelligence collective : les référentiels de connaissances", IPMU 2004, 9th International Conference on Information Processing and Management of Uncertainty in Knowledge-Based Systems, Annecy, France, 1-5 July.

PERRET-CLERMONT, A.-N., 2000, la construction de l'intelligence dans l'interaction sociale, ed Lang.

RIBETTE R., 2000, Approche systémique et GRH, *Personnel*, décembre, N°415.

- SAKO, M., 1992, *Prices, Quality and Trust. Interfirm Relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press, 270p.
- SAVOIE-ZAJC, L., 2004, Le journal de bord. In MUCCHIELLI, Alex. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Armand Colin. 303 p.
- SCHATZMAN, L., STRAUSS, A., 1973, *Field Research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 149p.
- WAQUET F., 2003, *Parler comme un livre, l'oralité et le savoir*, Paris, Albin Michel.
- WAQUET F., 2005, « A quoi servent les colloques ? », *Sciences humaines*, 2005/4, n° 159.
- WENGER E., 1998, *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press.
- WINNICOTT D. W., *Jeu et réalité*, Paris, Gallimard, 1997.
- ZAHEER, A., MC EVILY, B., PERRONE, V., 1998, Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, *Organization Science*, vol.9, n°2.
- ZAIBET O., 2006, *Collaboration dans l'entreprise et intelligence collective*, XVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, juin.
- ZAIBET- GRESELLE O. Z., 2007, « Vers l'intelligence collective des équipes de travail :
- ZARA, O., 2008, *Le management de l'intelligence collective. Vers une nouvelle* 14, pp 41-59 *gouvernance*, M21 éditions, Paris, 2ème édition, étude de cas », *Management & Avenir*, 2007/4 n° 236.

La stratégie d'adaptation locale dans le cadre d'une internationalisation sur le marché de la télévision payante en Afrique. **Un cas d'intelligence situationnelle.**

Juliette PUCEL-BASTIE

Cet article est tiré d'un mémoire de recherche soutenu à l'Université de Lille (master innovation, culture et développement, sous la direction de Jonathan SAMBUGARO, 2023).

Introduction générale

Phénomène « dynamique et multiforme » (Carroué, 2019), l'internationalisation croissante des économies offre une perspective de nombreux débouchés. Les Etats sont incités à ouvrir leur territoire domestique au marché mondial pour développer leurs échanges, optimiser leur développement ou élargir leur périmètre d'action.

Ce nouveau paysage mondial a longtemps été marqué par une domination occidentale, en particulier des pays industrialisés européens et nord-américains (del Valle, 2014). Mais depuis ces dernières décennies, on assiste à un changement de paradigme. De nombreuses économies émergentes parviennent à s'imposer sur la scène mondiale en contribuant à redessiner un nouvel équilibre international. Dans ce contexte, alors qu'elle est longtemps restée le « *géant ignoré de la Mondialisation* », l'Afrique attire de plus en plus. Ce gigantesque continent en plein essor économique est en train de trouver sa place dans le nouvel ordre mondial (Hadi, A. O. 2019, 2 janvier).

Historiquement en proie à de nombreux défis parmi lesquels la pauvreté, l'instabilité politique et les conflits endémiques, l'Afrique parvient aujourd'hui à montrer son potentiel économique (Hugon, 2013). Les entreprises qui veulent étendre leurs activités s'intéressent de plus en plus à ce continent qui s'ouvre progressivement à de nouvelles filières économiques. En particulier, les industries culturelles et créatives y sont en plein essor. Selon Martial Ze Belinga (2018), l'économie de la culture y est porteuse d'un potentiel important qui pourrait faire d'elle l'une des

industries les plus dynamiques. Les populations africaines sont de grandes consommatrices de services culturels, artistiques et de divertissement (Ndione et al., 2022), donc des cibles potentielles pour les entreprises étrangères qui proposent de telles offres. Elles sont nombreuses à être tentées par cet eldorado présumé pour développer leurs activités et accélérer leur croissance. Mais comment s'insérer sur un marché si vaste et si différent des modèles occidentaux ? Si la mondialisation uniformise certaines modalités stratégiques, il demeure nécessaire de capter les particularités de chaque territoire. Dans ce cadre, l'implantation d'une stratégie standardisée ne peut suffire. Une approche locale et adaptée devient inévitable pour réussir sur le marché complexe de l'Afrique.

Le secteur de l'audiovisuel ou de la télévision payante n'échappe pas à cette règle. Il impose une interaction étroite entre les contenus qu'il propose et les cultures ou le contexte local. Au-delà de cet aspect, le développement multiforme des nouvelles technologies contraint les entreprises à faire preuve de flexibilité. L'étude qui suit tente d'apporter une réponse à la question suivante : Comment une entreprise de télévision payante peut-elle mener sa stratégie d'internationalisation sur le continent africain pour s'y implanter, tout en intégrant ses spécificités ? Nous allons examiner cela en détail.

I. Les stratégies d'internationalisation comme opportunités de développement

I.1. Stratégies et internationalisation

Dans l'ouvrage du STRATEGOR, Ortega et alii mettent en avant trois piliers majeurs relatifs à la stratégie. Ce sont la création de valeur,

l'affrontement concurrentiel et le choix du périmètre des activités. Dans le même sens, Karsaklian (2009) juge que la stratégie doit « permettre à l'entreprise de bénéficier d'un avantage concurrentiel qui la positionne de façon différenciée par rapport à ses concurrents, avec une supériorité dans certains aspects comme la technologie, la segmentation de marché ou la réduction des coûts ». C'est une façon « d'interagir avec son environnement extérieur tout en s'appuyant sur sa structure interne ».

Les nouvelles opportunités offertes par l'ouverture des économies et l'accélération des échanges mondiaux ont élargi les possibilités stratégiques. Grâce à l'internationalisation des flux financiers, commerciaux et humains, une entreprise peut développer son activité en cherchant de nouveaux débouchés sur des marchés étrangers (Hébert, 2002). Plus qu'une opportunité, c'est devenu un enjeu majeur pour les perspectives de croissance. L'internationalisation d'une entreprise peut revêtir différentes formes. Cela peut tenir au fait que ses ventes se destinent à un autre marché que le sien, ou au fait que ses consommateurs soient eux-mêmes d'origine étrangère. Enfin, dès que l'un des fournisseurs de l'entreprise est étranger, cela fait d'elle une firme internationale. Peu d'entreprises aujourd'hui sont entièrement locales. L'ouverture s'est accélérée ces dernières décennies, en lien avec une triple évolution résumée par Jean-Paul Lemaire (2003) : le décloisonnement des économies, l'implication grandissante des collectivités publiques pour dynamiser leurs entreprises territoriales, l'amplification des concurrences (à la fois dans les conquêtes de marchés et les accès aux ressources rares).

1.2. Les motivations pour une entreprise à s'internationaliser

Comment expliquer pourquoi une entreprise est amenée à prendre la décision de s'internationaliser ? Hymer (1960) juge que la détention d'avantages spécifiques (capacité d'innovation, capital humain performant, image

de marque, maîtrise managériale) est un facteur essentiel pour passer à l'internationalisation. En 1969, Kindleberger distingue la « condition nécessaire » (avantages- spécifiques) de la « condition suffisante » (motivation à se déployer à l'étranger plutôt qu'à rester sur le territoire national). Cela suppose qu'il y ait davantage d'opportunités que sur le marché domestique, par exemple à cause de la concurrence ou de la législation (Meier et Meschi, 2010).

En 1980, Dunning essaie de synthétiser les théories expliquant le déploiement à l'international des entreprises. Il revient sur trois avantages spécifiques majeurs : les ressources propres à l'entreprise (OWNERSHIP) ; le fait de trouver des localisations favorables à l'exportation (pour des raisons commerciales, techniques ou culturelles) ; la nature des internationalisations possibles (et leur intérêt comparatif – par exemple l'exportation, la délégation, les partenariats ou la création d'une filiale locale contrôlée).

Dans le cadre du déploiement d'activité à l'international, les perspectives sont nombreuses : développer son chiffre d'affaires, réaliser des économies, atténuer les risques, élargir la notoriété, etc. En parallèle, il y a aussi beaucoup de dangers. Comme le souligne Hébert (2002), une entreprise peut affronter de grands échecs ou ne pas avoir les résultats espérés. Le grand défi stratégique est de mobiliser adéquatement ses ressources, de créer de la cohérence entre les projets qu'on se donne et les compétences qu'on peut activer. Il y a un enjeu majeur par rapport à la sélection des pays ou des marchés sur lesquels s'implanter (en fonction de leur attractivité, mais aussi de leurs atouts et de leurs risques).

1.3. Les défis d'une internationalisation face à la diversité des marchés : tensions entre global et local

A partir des années 1970, l'expression « Pensez mondialement, agissez localement » (*Think global, act local*) devient l'idéologie adoptée par de nombreux leaders de

l'économie. Elle se construit autour de la vision d'un marché mondial qui doit s'opérationnaliser dans des réalités locales. Mais aujourd'hui, il semble qu'on ne puisse plus séparer le local et le global (Hébert, 2002). Il faut « penser et agir de manière à la fois mondiale et locale ».

La mondialisation est un phénomène multidimensionnel (Beamish et al, 2000), caractérisé par une relative homogénéisation de certaines demandes (en fonction des modes de vie les plus attractifs), par une atténuation des barrières aux circulations (des biens, des personnes et des investissements), par des transferts de connaissance et d'information à l'échelle mondiale. Mais, parallèlement, il y a des « pressions de localisation » qui vont en sens contraire et mettent en relief des « particularités locales ou régionales ». Des blocs commerciaux se créent en rétablissant certaines barrières (Union européenne, MERCOSUR, ALENA, etc.). En outre, bien que la mondialisation ait harmonisé une partie de la demande, des différences culturelles, linguistiques ou encore religieuses demeurent en s'opposant à l'homogénéisation. Enfin, une montée des nationalismes est à l'œuvre, montrant que la mondialisation n'est que partielle et parfois précaire, que ses impacts varient selon les territoires, les économies et les marchés.

Jaussaud et Mayrhofer (2013) font le même constat et vont jusqu'à mettre en garde les entreprises. Selon eux, les processus d'internationalisation permettent d'atteindre des marchés lointains et différents des leurs, mais où il leur faut affronter de fortes divergences structurelles, culturelles ou économiques. Ils estiment qu'il faut rester à l'écoute du local si on veut s'en faire accepter en termes de produits ou de services.

1.4. Créer de la valeur pour la communauté : intégration locale & RSE

Puisque nous traitons d'intégration locale dans le cas d'une société qui s'internationalise, il importe de faire intervenir le concept de responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE). Cette RSE peut être définie

comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Pour une société qui fait le choix stratégique de l'intégration locale, reconnaître l'enjeu de la RSE est un élément majeur. Cela l'incite à mesurer les besoins et les attentes des parties prenantes du territoire où elle veut s'implanter, en incorporant leurs intérêts spécifiques. Par exemple, elle s'attache à engendrer des bénéfices sociaux concrets, qu'il s'agisse de création d'emplois, de développement de la formation et des compétences ou encore, de manière générale, de l'amélioration des conditions de vie de la population. Il faut conjuguer l'intégration globale et le dynamisme local (Pestre, 2014).

L'internationalisation des entreprises a pour conséquence d'inscrire de les inscrire dans un double environnement institutionnel, où les conditions économiques, culturelles, politiques, légales ou encore religieuses peuvent varier, voire entrer en conflit. Dans ce contexte, Pestre (2014) a étudié la construction d'une stratégie d'intégration locale en rapport avec la RSE dans une situation d'internationalisation, en observant plusieurs entreprises multinationales françaises. Ce qui ressort de son analyse, c'est que les entreprises observées laissent un haut niveau d'autonomie à leurs filiales dans leurs stratégies opérationnelles, ce qui leur permet de s'adapter aux spécificités locales et d'y répondre par des initiatives cohérentes. La stratégie locale de RSE est le résultat d'une démarche ascendante ou descendante. Dans le premier cas, c'est la filiale qui est porteuse d'initiatives stratégiques alors que dans le second cas, c'est la direction générale qui impulse la décision. Malgré ces processus différenciés, la valeur des résultats est toujours due au bon ancrage de la stratégie dans le contexte local.

Pour Persais (2010), « la question sociétale est un aspect critique de toute démarche d'internationalisation ». La contrainte d'agir de manière responsable, équitable ou éthique s'impose aux entreprises pour ne pas prendre le risque de devenir les cibles de groupes de pression qui les jugeraient irresponsables en

termes d'impact environnemental, social ou humain. Comme l'indique Persais, la RSE répond donc à une certaine conception de l'entreprise et de son rôle dans les développements des sociétés. Néanmoins, d'une entreprise à l'autre, la conception de la RSE et sa traduction en actes connaissent forcément des différences. A l'international, l'entreprise doit tenir compte des systèmes de valeurs (coutumes, règles et pratiques) des sociétés dans lesquelles elle s'implante. La responsabilité qu'elle peut y prendre ne doit pas entrer en discordance trop forte par rapport à ce que pensent, croient ou réalisent ses partenaires locaux.

1.5. S'associer à des acteurs locaux

Dans le contexte de mondialisation, les entreprises cherchent à conquérir des marchés internationaux. Pour Doz et Hamel (2000), il y a des impératifs stratégiques, en particulier celui d'atteindre une taille critique de rentabilité. Pour l'obtenir, le fait de s'allier stratégiquement avec d'autres acteurs, par des « alliances coopératives » (Mayrhofer, 2004), est souvent un moyen efficace. Par ailleurs, c'est une façon d'agir plus vite grâce aux rapprochements opérés, ainsi que d'acquérir des connaissances utiles sur les marchés visés, en réduisant par-là certains risques puisqu'on les répartit entre les partenaires (Doz, Hamel, 2000). Parallèlement, les alliés peuvent se compléter, se répartir des tâches, construire ensemble des savoir-faire ou les partager entre eux.

Dans des environnements très réactifs et à concurrence sévère, il est hasardeux de travailler seul. La mondialisation ayant engendré des restructurations et une atténuation des hiérarchies, l'alliance s'impose comme un bon vecteur de développement stratégique. Bien entendu, il y a des risques divers à traiter avec prudence (incompatibilités relatives, fonctionnements hétérogènes, insuffisances de coordination, aléas moraux, divergences stratégiques dont discute Mayrhofer (2004) dans son ouvrage.

In fine, Mayrhofer (2004) trouve qu'une association avec un acteur local déjà implanté

sur le marché étranger représente une voie de développement privilégiée. Cela permet de rendre plus facile l'accès au marché. L'acteur local a, de facto, une bonne connaissance des caractéristiques culturelles, sociales, juridiques ou institutionnelles du marché où il se trouve. Cela économise beaucoup de temps de recherche d'information. En outre, l'entreprise peut profiter du réseau de l'acteur local et s'insérer plus rapidement et à moindre coût dans les circuits de distribution existants.

II. Spécificités liées à l'Afrique : la nécessité de repenser le modèle d'affaires

II.1. L'Afrique : un continent diversifié et en pleine croissance économique mais avec un environnement des affaires particulier

Dans le cadre d'une internationalisation, le choix du territoire d'accueil est primordial. Il conditionne la réussite du projet. Aujourd'hui, l'Afrique apparaît sur le plan mondial comme un continent prometteur et source d'opportunités. Pourtant, pendant longtemps, il n'a pas été épargné. Tour à tour, l'esclavage, la colonisation, les famines, les guerres et les maladies ont fait obstacle à toute possibilité de développement malgré un potentiel extraordinaire. Mais le vent semble tourner. L'Afrique compte cinquante pays et autant de diversités géographiques, démographiques, institutionnelles, historiques, culturelles ou économiques. Elle connaît de fortes disparités régionales, avec des pays à revenu faible, intermédiaire ou supérieur, des zones politiquement stables ou en situation de conflit. Mais d'un point de vue général, on observe de nets progrès dans le développement économique et humain.

Le territoire a plus de trente millions de kilomètres carrés. Selon Aihounhin et al. (2020), « des multinationales venant de tous les horizons y mènent leurs activités depuis des décennies ». Il est donc clairement attractif. Près de 1,3 milliards d'habitants (on en promet 2 pour 2050) représentent plus de 17 % de la population mondiale. Cinquante-deux villes dépassent le million d'habitants. La proportion de population appartenant à la classe moyenne augmente (300 millions

d'après la Banque africaine de développement), avec un pouvoir d'achat qui se développe. Cela ouvre à de nouveaux marchés de consommation pour les ménages africains avec l'émergence de nouveaux besoins.

Malgré cela, l'environnement des affaires n'est pas toujours favorable. Dans les années 1960, après les indépendances d'Etats jusqu'alors sous la coupe des puissances coloniales, l'Afrique tente de développer son commerce grâce à une industrialisation qui devrait la faire participer aux circuits d'échanges commerciaux mondiaux. Mais ces initiatives ont été peu fructueuses. L'industrie n'a pas décollé comme espéré, faute d'investissements satisfaisants (contrairement à ce qu'ont réussi les pays asiatiques au même moment). Aïhounhin et Mayuto (2020) pointent deux types de raisons à cet échec. La première vient du « manque de dynamisme et de coordination générale, faute aussi de consultations avec les parties prenantes. La seconde est due à la fragilité des institutions et des structures politiques, ainsi qu'à leur absence de savoir-faire opérationnel. Il y a aussi des obstacles douaniers, normatifs ou structurels.

Aujourd'hui, l'un des plus gros problèmes est l'instabilité politique d'un certain nombre de pays, comme l'expliquent Miljkovic et Rimal (2008), ou Gilles Yabi (2022). Mamoudou Gazibo (2010) en indique les causes suivantes : l'héritage du passé colonial du continent a entraîné des conflits de plusieurs natures, comme les guerres d'indépendance suivies de batailles entre Etats suite au tracé despotique des frontières ; mais on doit citer aussi la nature instable et autoritaire des pouvoirs en place, la coexistence d'ethnies en tension, la pression démographique, les difficultés économiques ou le manque de ressources. Globalement, l'instabilité a des effets sur les performances économiques, avec le cercle vicieux de créer des insuffisances et des difficultés de tous ordres (pauvreté endémique, manques d'infrastructures) qui la renforcent en retour (Landry Gakpa, 2019).

II.2. La faiblesse institutionnelle

L'un des éléments qui définit et caractérise l'Afrique, en opposition avec le monde occidental notamment, c'est la fragilité des institutions (Franck Tannery (2019). La majeure partie des pays africains ont des institutions insuffisantes, ou dont l'organisation, les opérations et les performances manquent d'efficacité. Il y a beaucoup d'incertitudes en matière de régulation juridique. Qu'il s'agisse du commerce, de la fiscalité ou des droits de propriété, il est difficile de parvenir à imposer un cadre réglementaire qui fonctionne et soit adopté par tous. Un seul pays du continent africain, le Rwanda, figure dans le classement des cinquante meilleurs pays pour créer une entreprise (Banque Mondiale en 2020). Les critères choisis sont la réglementation, les infrastructures, la fluidité des formalités administratives. Beaucoup de pays africains figurent en bas du classement, ce qui caractérise un environnement des affaires peu favorable.

Pour une entreprise qui veut s'implanter et se développer sur l'espace géographique africain, c'est parfois compliqué de contrôler les opérations et leur mise en œuvre. Le système est si décousu que, parfois, l'entrepreneur est amené à entreprendre dans la sphère institutionnelle également, ce qui lui permet de sécuriser son engagement économique. Les projets industriels prennent alors un certain temps pour configurer les environnements nécessaires.

Selon Hakimian (2001) les institutions doivent assurer trois fonctions : stabiliser les réglementations, qui doivent être appropriées et transparentes (c'est la base d'un climat de confiance) ; avoir la capacité de mettre en œuvre les décisions politiques (réformes, projets de développement, etc.) ; animer les marchés et en assurer le bon fonctionnement. C'est en ce sens que les Etats devraient intervenir.

II.3. Les spécificités des consommateurs africains

L'économie mondiale est ponctuée de crises plus ou moins graves aux conséquences

parfois désastreuses. De son côté, le système capitaliste est marqué par la recherche incessante et hâtive de profits. Cela se fait au détriment des classes ouvrières (licenciements, baisses de salaires, précarité croissante). Or, ce sont ces mêmes populations qui permettent au marché de consommation de vivre. C'est ce que démontrent El Hakioui, Nadi et Grar (2020), pour qui il faut faire émerger un marketing adapté aux consommateurs en situation précaire. De leur côté, Cholez, Trompette, Vinck et Reverdy (2010) font référence au marché BoP, qui correspond à la population la plus pauvre, dont l'accès aux biens et services de consommation est très restreint à cause de la faiblesse de ses revenus. Son développement est un enjeu majeur, car elle représente près de quatre milliards de consommateurs potentiels à travers le monde. Mais cela suppose un renouvellement éthique, épistémologique et pragmatique du management stratégique (Martinet, Payaud, 2009). C'est le cas en Afrique, où les consommateurs ont des caractéristiques bien différentes de ceux des marchés occidentaux. Le marché BOP est marqué par de nombreuses entraves telles que les retards en termes d'infrastructures ou d'éducation, ou encore les faibles fournitures des biens de première nécessité tels que l'électricité. On ne peut donc y appliquer les stratégies et modèles managériaux usuels. Face à la faiblesse des revenus des consommateurs, il faut des prix abordables pour cette cible.

Une autre caractéristique des marchés BOP, en termes de ressources, est la fréquence à laquelle les consommateurs reçoivent leurs revenus (Anderson et Markides, 2007). En Afrique, par exemple, l'économie est avant tout informelle (Yvon Pesqueux, 2012), beaucoup d'activités échappant au cadre légal, institutionnel, réglementaire ou social. Les micro-entreprises jouent un rôle majeur.

Dans ce cadre, les travailleurs n'ont ni reconnaissance, ni protection par la réglementation du travail ou la sécurité sociale. Les activités s'y caractérisent par des conditions de travail incertaines, un faible

niveau de qualification, une longue durée de travail et, surtout, des rémunérations faibles et irrégulières. C'est pourquoi les offres disponibles doivent s'adapter aux flux de trésorerie des consommateurs (El Hakioui, 2021). Au-delà de cet aspect, Fahindé et al. (2020) relatent qu'il est « primordial de pouvoir acheminer le produit vers les clients et de leur faire connaître ses spécificités et ses avantages ». Selon eux, les entreprises qui interviennent sur les marchés africains doivent porter un soin particulier au produit, au prix, à la politique de distribution et à la promotion en raison de la spécificité des environnements locaux et de la façon dont les biens et services peuvent être reçus et perçus. Par exemple, la qualité d'un produit dépend d'appréciations sociales et culturelles qu'il faut sérieusement prendre en compte. Il faut s'ajuster, en adaptant les caractéristiques techniques, les constituants fonctionnels et les dimensions d'ordre symbolique ou psychologique.

II.4. La nécessité de repenser le modèle d'affaires et de le rendre innovant

Chaque territoire est doté de caractéristiques spécifiques qui le définissent et le distinguent des autres. Par exemple, François Durand-Dastès (2020) souligne la relation entre les espaces géographiques et les sociétés. Il met en avant le fait que l'espace est un produit social au sens où une société s'inscrit dans une entité spatiale et où les interactions, les lois et les règles spatiales produisent de la socialisation et des effets culturels. Parmi les spécificités des localisations, certaines sont liées au passé. Des marques ont imprégné l'espace, notamment des périodes majeures qui ont pu exercer une forte influence sur la fondation de la société. D'autres viennent de la présence de caractéristiques du lieu. Dès lors, un modèle qui existe et fonctionne dans un espace géographique donné n'a pas vocation à s'exporter tel quel sur un autre territoire, avec la garantie de réussir cette implantation. « Devenir champion sur le continent africain exige des entreprises qu'elles repensent en partie, voire totalement, leurs stratégies en fonction du contexte et du secteur d'activités qui sont les leurs » (Aïhounhin et Mayuto,

2020). Par exemple, il faut minimiser les risques économiques liés aux obstacles propres à l'Afrique (faiblesse des infrastructures, des institutions, des revenus disponibles, difficultés liées à l'environnement réglementaire, etc.). Il faut y être agile, en alliant des compétences techniques à une compréhension sûre du marché, de ses opportunités et de ses risques. Le contexte est un élément central qui permet de définir l'action stratégique.

« Si la stratégie est un art d'exécution au sens où il faut parvenir à assurer un déploiement correct des voies et moyens de l'action, alors en Afrique, il n'y a pas de projets possibles sans stratégies. Si on veut faire face à un quasi-bazar généralisé, à un manque criant d'inefficacité, à une faible capacité à mener à bien les projets, cela impose des efforts continus pour déployer, pour viser une pérennité minimum à l'action. » (Tannery, 2019). Les organisations qui ont l'optique de réussir leurs affaires sur ce continent doivent mettre en place une stratégie d'intégration organisationnelle, en s'emparant des cultures et des contextes locaux afin d'en tenir compte dans leurs arbitrages et leurs décisions. Par exemple, il convient d'avoir des interlocuteurs relais à différents échelons. Concrètement, il importe de modifier son modèle d'affaires en conséquence, bref de le rendre innovant, capable de construire de nouvelles manières de concevoir et d'envisager la création de valeur (Casadesus-Masanell, Zhu, 2013).

III. Les évolutions et enjeux du marché de la télévision payante en Afrique

« Au cours des trois dernières décennies, le secteur audiovisuel africain a subi des transformations radicales. L'innovation technologique et les processus de libéralisation politico-économique ont rendu la production et la distribution des médias accessibles à des segments de la population qui n'avaient jusque-là guère pu y jouer un rôle actif » (Jedlowski, 2019). L'industrie de l'audiovisuel a pris une place encore plus centrale, au carrefour de technologies anciennes (telle que la télévision) et nouvelles

(telles qu'Internet et la téléphonie mobile). Son évolution a pris différentes formes.

III.1. Nouveaux paradigmes économiques : concurrence et attractivité de l'offre

Ces dernières décennies, l'avènement des nouvelles technologies, le développement des contenus numériques, la multiplication des supports médiatiques et les changements de comportements des consommateurs ont modifié le fonctionnement du marché de la télévision (Diongue, Gueye, 2018). Jusque dans les années 1980, la majeure partie des chaînes étaient publiques nationales, y compris en Afrique. Le modèle télévisuel public dominait avec ses propres logiques de programmation et de diffusion (Benghozi, 2003). Le financement reposait sur le paiement d'une taxe (redevance) en contrepartie de l'utilisation d'un service public. Les contenus avaient une ambition politique, culturelle ou informative (et aussi de propagande). La diffusion était large et relativement égalitaire du point de vue de l'accessibilité.

A partir des années 1990, un tournant s'opère. Le secteur commence à se libéraliser avec l'apparition d'acteurs étrangers (Dioh, 2015). De nouvelles chaînes apparaissent, les monopoles prennent fin. Dans une concurrence qui s'intensifie, les acteurs en présence opèrent des choix stratégiques et innovent pour répondre aux besoins des téléspectateurs. Apparaissent les chaînes à péage et les offres de bouquets de chaînes. Les spectateurs ne sont plus des usagers, mais des prospects et des consommateurs potentiels à conquérir (Ba, 2015).

Dans le cas de la télévision payante (Sonnac, 2012), le téléspectateur doit payer par souscription à un abonnement. Le modèle d'affaires dépend de son envie et de sa capacité à déboursier une certaine somme pour avoir accès à une grille programmatique satisfaisante et à des bouquets télévisuels. Il faut donc être le plus attractif possible auprès des clients potentiels (par différenciation et qualité de l'offre). En particulier, il importe d'avoir des contenus d'appel qui donnent envie d'acheter : du sport, du cinéma, des séries. La

mesure de l'audience est le critère concurrentiel principal, car elle rend compte du nombre de clients actifs, elle permet de comprendre ce qui leur plaît et, quand elle est bonne, elle justifie la vente d'espaces publicitaires rémunérateurs (Favre et Brailly (2015).

III.2. Une demande croissante de contenu local face à l'influence occidentale historique sur le paysage médiatique et audiovisuel africain

En Afrique, comme le constate Mwema Y'Ambayamba (2003), tous les secteurs de la vie quotidienne ou presque sont influencés par des cultures importées, plus particulièrement occidentales. Bien que des disparités soient à souligner et qu'il existe un écosystème valorisant l'héritage et les traditions ancestrales, les médias n'échappent pas à ce mouvement. Moumouni, Seck et Sarr (2021) parlent ainsi de l'Afrique comme d'un « continent médiatiquement occupé ». En Afrique francophone, plus particulièrement, la forte présence des médias occidentaux a pu être vue comme le signe d'un « impérialisme culturel », voire d'une forme de colonialisme spirituel et intellectuel (Maomra Bogui, 2016). Le ratio entre les productions locales et l'importation de programmes étrangers est souvent déséquilibré. Les télévisions africaines produisent peu de programmes en propre sur leurs propres réalités, ce qu'accentuent encore les mouvements de libéralisation et d'ouverture du marché audiovisuel africain aux diffuseurs internationaux. Disposant de faibles moyens, les chaînes locales peuvent difficilement faire le poids face à la concurrence étrangère.

Selon Marthoz (2018), dans le système global de l'information et de la communication, les médias occidentaux occupent une place centrale, les autres pays n'étant principalement que des consommateurs de leur offre. « Les productions étrangères diffusent des images extérieures à l'Afrique, en lien avec le rythme de la vie urbaine américaine ou occidentale » (André-Jean Tudesq, 2009). Or les médias véhiculent des représentations et des imaginaires. Ils apportent aux

spectateurs qui les consomment une « expérience de réception » qui déforme leur compréhension de ce qu'ils pourraient vivre et expérimenter chez eux. Malheureusement, le ratio entre les productions produites localement et l'importation de programmes étrangers est déséquilibré parce que les coûts d'importation sont inférieurs à ceux des productions en propre. C'est pourquoi on observe, sur le continent africain, une demande croissante en faveur d'un contenu médiatique et audiovisuel local. On le voit dans le rapport 2022 de l'ONG AFRICA NO FILTER, réalisé avec l'Union Africaine à partir d'une enquête auprès de 4 500 personnes âgées de 18 à 35 ans et vivant dans 9 pays africains différents. On y met en exergue le *soft power* africain et les capacités de création du continent pour le développer. La conclusion principale du rapport est de montrer que les films locaux ont généralement plus d'impact et d'attrait que ceux réalisés à l'étranger. On y observe une forte demande pour les films tournés sur place, dont les répondants disent qu'il n'en existe pas suffisamment (plus de la moitié d'entre eux les regardent en priorité quand ils sont programmés).

III.3. L'arrivée du numérique modifie la manière dont les populations accèdent à la télévision et la consomment

« Le potentiel du digital est énorme. Il révolutionne notre manière d'entreprendre, de communiquer et d'interagir avec nos clients. Dans ce contexte de mutation rapide, c'est une opportunité à saisir », disait Mark Parker, président et P-DG de Nike Inc. Après avoir un peu tardé, le continent africain semble rattraper son retard. Définie comme le « passage de l'économie industrielle à l'économie immatérielle » (Jouyet-Lévy, 2006), la révolution numérique est aujourd'hui un phénomène mondial. En Afrique, l'utilisation d'Internet est restée faible par rapport à celle de la téléphonie mobile (Peyroux et Ninot, 2019), qui connaît la croissance la plus importante au monde. Le téléphone est devenu « un objet multifonctionnel indispensable ». C'est par lui que passent plus de la moitié des connexions à Internet. Il n'exige pas un niveau

d'alphabétisation ni de compétence technique trop important. Dans un environnement où les infrastructures de communications fixes telles que les lignes téléphoniques terrestres sont faiblement développées, la téléphonie mobile permet justement d'éviter ce frein grâce à des connexions cellulaires qui n'en dépendent pas.

L'avènement du numérique représente une avancée majeure pour l'industrie de la télévision en Afrique (par développement de la Télévision Numérique Terrestre, TNT). En 2006, une trentaine de pays africains avaient pris l'engagement de migrer vers la diffusion numérique terrestre à l'horizon 2015. Aujourd'hui, 15 pays y sont parvenus. L'aboutissement général du projet permettra de « soutenir le développement économique et social et d'encourager la réalisation de programmes liés aux OMD (Objectifs du millénaire pour le développement) » (Capitant, 2015). La TNT, gratuite, est le moyen le moins cher et le plus accessible d'accéder à la télévision et donc de bénéficier d'un accès universel à l'information. Elle dispose également d'une meilleure couverture géographique. Surtout, elle multiplie le nombre de chaînes auxquelles le public peut avoir accès. L'explosion de l'offre impacte fortement les pratiques de consommation qui deviennent plus diversifiées, en augmentant la mise en concurrence des éditeurs de contenus. Mais ce n'est pas forcément un signe de qualité. Selon le Conseil économique, social et environnemental sénégalais, par exemple, « il ne sert à rien de basculer au numérique si la bataille des contenus n'est pas menée » et si le divertissement prend le dessus, au détriment de l'information. Moumouni et Seck Sarr (2021) confirment ce constat en pointant du doigt les désavantages géopolitiques d'une numérisation anarchique. Dans un environnement où le numérique croît à toute allure, il est à craindre que le téléspectateur africain soit surtout exposé à des contenus venus de l'étranger. Il faut faire en sorte que l'ensemble des nouvelles chaînes de télévision numérique ne soient pas l'appât exclusif d'entreprises étrangères. Par ailleurs,

financièrement, la TNT est un moyen de fortifier l'activité des opérateurs de télévision payante en banalisant le paiement d'un abonnement mensuel pour accéder à davantage de contenus télévisuels (marchandisation des usages).

III.4. Les NTIC pour le développement : le rôle et l'importance économique et sociale grandissants de la télévision

Pour l'Afrique qui avait cumulé des retards de développement, la montée en puissance des nouvelles technologies de communication est sans doute une perspective heureuse pour la transmission de contenus informatifs et l'apprentissage des populations. Selon Mwema Y'ambayamba (2003), cela permet de diversifier les supports et de multiplier les contenus, tout en améliorant leur qualité potentielle. Il y a des retombées positives pour l'ensemble des secteurs de l'économie. La valorisation des ressources humaines favorise la création d'emplois et met en valeur la place de l'Afrique dans le commerce mondial.

De fait, la population africaine est particulièrement friande de télévision. A l'échelle du continent, en 2017, on a enregistré une moyenne de 3 heures et demie quotidiennes passées devant un poste de télévision. C'est 30 minutes de plus que la moyenne mondiale, même s'il y a de fortes disparités d'un pays à l'autre, ou entre les catégories de personnes.

Sans conteste possible, la télévision est le média audiovisuel dominant en Afrique. C'est à la fois un média de divertissement et d'information, apprécié pour son ouverture au monde. Si l'on en croit Tidiane Dioh (2009), le « caractère instantané des contenus diffusés a un impact d'autant plus fort que les informations se renouvellent rapidement » et qu'elles ont « rompu leurs liens serrés avec les intérêts des pouvoirs en place ». Pour Abdoul Ba(1996), l'importance majeure donnée à la télévision réside dans le fait que « l'image semble un facteur de vérité », débarrassé en apparence de la censure des pouvoirs politiques. On peut regarder différents

programmes qui font voir la diversité des points de vue et des modes de pensée.

III.5. Le piratage, une menace pour le secteur

En Afrique, le marché télévisuel payant représente un potentiel énorme (Laurent, 2016) qui attire les acteurs de l'économie informelle. La télévision «à péage» fait référence à un mode de diffusion et de distribution de contenus télévisuels en contrepartie desquels il faut assurer un paiement (Loukou, 2013). Aujourd'hui, un grand nombre de postes de télévision sont théoriquement rattachés à un abonnement. Mais beaucoup d'utilisateurs ne paient pas à cause d'un énorme piratage des contenus, favorisé par la difficulté qu'auraient de nombreux ménages à payer à cause de leurs problèmes financiers. Il y a donc des activités parallèles, en économie informelle, à celles des distributeurs classiques. A Abidjan, par exemple, de 50 à 70 % foyers seraient câblés sans autorisation (Laurent, 2016). Ils reçoivent le signal de la télévision payante grâce à un réseau «d'opérateurs araignées», constituant une véritable économie souterraine. Dans un article du Monde paru en 2017, la journaliste Béatrice Damiba en explique le fonctionnement : «il s'agit d'un système de redistribution de chaînes via des réseaux de câbles reliés à la base du câblodistributeur jusqu'à la télévision des foyers.» Avec cette solution, il n'est pas nécessaire de se doter de parabole ou de décodeur. Les pirates proposent des prix nettement inférieurs à ceux des distributeurs officiels. Evidemment, tout le monde en profite et en redemande.

L'envergure du piratage (Evariste Dakouré, 2020) vient de la faible action publique de lutte contre ce système, mais aussi de l'ingéniosité et de la réactivité de ses opérateurs. C'est un «étrange contexte économique où chacun s'arroge le droit de commercialiser des produits culturels qu'il n'achète pas». Le piratage pèse lourdement sur la rémunération de l'ensemble des acteurs de la chaîne de production, d'édition et de distribution. Or, c'est cette rémunération qui est à la source des offres. Près de 120 milliards de francs

CFA, chaque année, sont détournés de l'économie de l'audiovisuel et n'y sont pas réinvestis (Loukou, 2013). Cela menace l'industrie de l'audiovisuel et de la production de contenus et biens culturels.

IV. Analyse de la stratégie d'adaptation locale d'un éditeur, producteur et distributeur de contenus français pour opérer avec succès sur le continent africain : l'exemple de Canal+ International

IV.1. Le cas de l'opérateur, distributeur, producteur et éditeur de contenus Canal+

International

Face à la stratégie d'internationalisation des activités de Canal+ International, filiale de Canal+, il paraît approprié d'en interroger les acteurs, afin de pouvoir identifier les leviers à l'œuvre pour s'adapter à un marché local et à un secteur en perpétuelle évolution. Les méthodes de collecte de données ont été plurielles. La première a été la méthode ethnographique (Fatou Diop Sall, 2018). C'est un outil pertinent pour rassembler des données brutes de terrain, dans le but de les comprendre et de les expliquer. Il faut néanmoins faire preuve de bonne foi et de précision. Nous avons adopté deux techniques particulières : l'observation participante (Bryman, 1989), qui aide à comprendre les comportements observés, et le journal de bord, qui permet (Fatou Diop Sall, 2018) de «constituer la mémoire vive de l'étude de terrain et de retrouver l'atmosphère du site ou des événements».

La seconde méthode de collecte de données a été la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de professionnels exerçant au sein de Canal+ International. Nous avons interrogé quatre personnes qui nous semblaient les plus à même de répondre à nos interrogations (le responsable du développement commercial, la chargée de communications et de relations institutionnelles pour l'Afrique, le chargé de la mission anti-piratage et des affaires juridiques, un conseiller en matière de programmes et de productions culturelles). L'entretien semi-directif est défini par Clément Pin (2023)

comme une « interaction verbale auprès d'un enquêté placé dans un rôle d'informateur et de détenteur d'un savoir précieux sur le thème intéressant l'enquêteur ». Il « combine l'attitude non-directive, pour favoriser l'exploration de la pensée dans un climat de confiance, et un projet directif, pour obtenir des informations sur des points définis à l'avance » (Berthier, 2010). Il a parfois été compliqué de limiter l'entretien autour du sujet. Des digressions se sont facilement immiscées dans les discussions, face auxquelles il a fallu faire preuve de réactivité pour pouvoir ajouter ou supprimer des questions en fonction du profil et des caractéristiques des enquêtés.

IV.2. Le modèle stratégique de Canal+ International : d'une stratégie d'exportation à une stratégie d'intégration et d'adaptation locale

Dans la partie qui suit, nous rendons compte de l'évolution de la stratégie adoptée par Canal+ International depuis le début de sa présence sur le continent africain. La vision stratégique a été remise en question et renouvelée, ce qui a permis à cet opérateur-distributeur de se réinventer en consolidant sa présence active en Afrique.

IV.2.1. La transition stratégique de l'entreprise : l'aspiration à un modèle d'internationalisation différent pour plus de performance

Le groupe Canal+ est présent sur le continent africain depuis 1991. Il a d'abord exporté son offre européenne avec des contenus occidentaux qui s'adressaient surtout aux expatriés et des tarifs européens qui étaient trop élevés pour la majeure partie de la population africaine. Un changement stratégique majeur a été opéré en 2010. Sur son territoire historique, Canal+ perdait des parts de marché ; mais elle connaissait un boom de 9 % de croissance sur ses revenus à l'étranger. Le développement à l'international s'est donc présenté comme une opportunité et un défi majeur

A partir des années 2010, l'Afrique est perçue comme un territoire endogène, où l'enseigne Canal+ est conservée, mais tout le reste aménagé : le satellite, la technologie, les

offres, les matériels ou les décodeurs. La principale manœuvre de ce tournant stratégique est d'adapter l'offre du bouquet de chaînes de télévision en fonction du marché africain. Canal+ fait le pari de se réinventer en dotant son modèle d'affaires de caractéristiques différentes. Alors que ce que proposait le groupe était jusqu'alors un produit de niche presque réservé à une élite, il a cherché à répondre au contexte local à tous les niveaux. De fait, le parc d'abonnés de Canal+ a été multiplié par huit en quelques années, passant de 500 000 à près de 4 millions.

IV.2.2. L'organisation du réseau de distribution

Du côté de la distribution de son offre, Canal+ International a fait le choix de déployer un large réseau de distribution, très proche des consommateurs. Ce réseau s'appuie sur de nombreux acteurs, répartis sur les différentes zones géographiques. Il y a une filiale par pays, pour mieux comprendre les spécificités propres à chacun et mieux maîtriser les actions opérationnelles à mettre en œuvre.

Pour y parvenir, Canal+ s'appuie sur deux leviers. D'une part, il y a des points de vente juridiquement dépendants (plus de 200 boutiques appelées *Canal+ Store qui sont*), la vitrine de la marque. On y vend les décodeurs et les abonnements. D'autre part, il existe des partenaires de type grossistes (qui gèrent des réseaux de distributeurs agréés) ou enseignes (qui diffusent par leurs boutiques). Les niveaux d'exigence sont adaptés aux circuits. Un système de commissionnement incitatif a été instauré. C'est un levier majeur pour stimuler la performance du partenaire, condition nécessaire pour accroître la performance globale de Canal+.

IV.2.3. La proposition de valeur : un business model adapté

Aujourd'hui, le modèle suivi par Canal+ à l'international, plus particulièrement en Afrique, est d'aller au plus près de ses abonnés, en s'adaptant le plus possible à leurs besoins et à leurs attentes. Cela diffère du modèle de grands concurrents comme Netflix ou Disney+ qui exportent un catalogue de contenus à un prix sensiblement équivalent

partout à travers le monde. Sur les zones africaines où Canal+ est présent, très peu de grands acteurs américains témoignent d'un succès notable.

Contrairement au modèle européen du POST PAID (avec prélèvement mensuel), le modèle africain est PRE PAID : on paie pour avoir des images sur un délai donné, ensuite les images sont coupées jusqu'à un nouveau paiement. En Afrique, chaque mois, Canal+ doit convaincre 9 millions de personnes de se réabonner. C'est ce qui fait la grande fragilité du modèle, car c'est plus compliqué que de convaincre un client de rester une fois qu'il a déclaré vouloir résilier son abonnement. Pour faire face à ce défi, les équipes commerciales ont mis en place des techniques marketing pour prévenir les abonnés que leur abonnement est sur le point d'arriver à échéance, en les incitant du même coup à se réabonner. Il y a ainsi une offre dite de la *semaine généreuse* : si l'abonné se réabonne avant son échéance, il a accès pendant une semaine à certains droits bonus. L'objectif par cela est de pousser les clients à se réabonner le plus tôt possible, ce qui évite les pertes de CA quand il y a des coupures entre deux abonnements.

Canal+ en Afrique est présent dans plus de la moitié des familles. C'est l'un des premiers contributeurs fiscaux de la plupart des pays dans lesquels il est présent et aussi un important employeur direct et indirect, donc un acteur majeur de l'écosystème audiovisuel local. Cette position dominante lui apporte un devoir de responsabilité sociétale vis-à-vis des pays dans lesquels il est implanté. C'est pourquoi il existe un plan d'actions solidaires menées par le groupe.

Déployées depuis des années, les opérations RSE n'étaient pas assez reconnues. Désormais, Canal+ Impact regroupe les quelque 150 actions solidaires déployées en Afrique chaque année. Elles s'articulent autour d'une mission commune qui est de partager les savoirs pour développer les talents du continent, notamment en éduquant les jeunes. Par cet engagement, le groupe atteste de sa

bonne volonté sociétale, sans se limiter à vendre ses services. L'argent gagné, Canal+ le rend pour partie aux populations en mettant beaucoup d'énergie dans ses initiatives. Par exemple, Canal+ UNIVERSITY est un label de formation aux métiers de l'audiovisuel et du cinéma. Le partage de l'expertise technique sur le cœur de métier (audiovisuel, offre de divertissement) participe à l'émergence de l'écosystème créatif et culturel africain. Il y a aussi des engagements en faveur des enfants fragilisés afin de créer du lien, de les éveiller et les éduquer (notamment à travers Orphée qui investit dans les orphelinats).

IV.3. L'impact des évolutions du marché de la télévision payante sur la stratégie de l'entreprise pour préserver sa position de leader sur le secteur en Afrique

IV.3.1. Transformation digitale et numérique : être digital ready

Rapide et vaste, le développement du digital apporte avec lui l'émergence du *broad band* (haut débit). Ce dernier a pour effet d'apporter la concurrence des acteurs OTT (Over The Top) par une solution de contournement qui permet de transporter des contenus vers les téléspectateurs sans dépendance vis à vis d'une infrastructure réseau (grâce à des services de streaming en ligne).

Pour Canal+, l'arrivée de ces acteurs n'est pas réjouissante car ils ont tendance à venir s'installer sur le marché africain en le privant d'un certain nombre de droits de diffusion et en lui portant préjudice dans son offre de bouquets de chaînes. C'est un élément qui pousse à produire des contenus en propre et d'inciter à l'abonnement grâce à l'attractivité de programmes phares.

Dans le même temps, les équipes de Canal+ accélèrent la digitalisation et les offres OTT. Mais il faut encore mûrir le modèle commercial et progresser simultanément dans le prépayé. Actuellement une application CANAL+ apporte un service de distribution de contenu par Internet avec de nombreuses fonctionnalités (streaming direct, replay, téléchargements pour regarder hors ligne plus tard). Dans un environnement où les taux d'électrification

sont faibles, le coût de l'électricité élevé et les coupures fréquentes, l'app Canal+ se présente comme une solution digitale accessible. C'est souvent plus facile de recharger son téléphone quand il y a du courant que de garantir un allumage sans perturbations du poste de télévision. Et pour aller plus loin, pour être "*digital ready*" et atteindre les objectifs définis en termes de croissance, les équipes ont développé un système d'éditorialisation en local. Auparavant, l'éditorialisation était commune à tous les pays africains sur l'application. Quand on était sénégalais, on avait exactement les mêmes contenus que si on était ivoirien ou béninois. Aujourd'hui, les strates sont adaptées à chaque pays et mettent en avant les contenus locaux par rapport au reste.

IV.3.2. L'orientation assumée vers davantage de contenus locaux

Comme déjà indiqué, Canal+ international s'est orienté largement vers la création et la commercialisation de contenus locaux. On répond ainsi aux consommateurs qui veulent voir à l'écran des personnes, des paysages et des histoires qui soient proches d'eux et auxquels ils puissent s'identifier. C'est comme cela que se conquièrent de nouveaux clients. Il y a d'ailleurs de contenus en langue locale pour tenir compte d'espaces linguistiques très importants. Le swahili, par exemple, c'est plus de 90 millions de locuteurs à travers l'Afrique et le kinyarwanda environ 30 millions.

Ce choix affirmé du local a aussi été encouragé par l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché (en particulier chinois et américains). Pour Grace Loubassou, « quand elle est loyale et saine pour le business, la concurrence pousse à mieux comprendre les enjeux de demain afin de garder une longueur d'avance ». L'atout de Canal+ aujourd'hui, ce sont les contenus locaux pensés, conçus et réalisés en Afrique, ainsi que la proximité avec les clients.

En 2014, le groupe a créé une chaîne (A+) exclusivement dédiée à la diffusion de contenus africains. Cette chaîne est réalisée « *par des Africains pour des Africains* ». Certaines séries internationales populaires y

sont africanisées (tournées par des acteurs locaux avec adaptation au contexte). De même, on a conçu des émissions de télé réalité directement inspirées de l'environnement local et des us et coutumes des pays concernés. Par exemple, comme les salons de coiffure sont foisonnants et font partie du quotidien, on a imaginé l'émission Koiffure Kitoko, un concours de coiffure dans lequel s'affrontent plusieurs candidats dans différentes épreuves pour tenter de remporter le titre de meilleur coiffeur. Toutes ces offres sont dédiées à des publics cibles dont on a bien analysé les besoins. Enfin, Canal+ s'arrange pour diffuser certaines des chaînes locales (plus d'une centaine) dans ses offres par satellite. Quand les chaînes locales ne disposent pas de moyens techniques pour proposer du replay, Canal+ est susceptible de s'en charger pour elles.

IV.3.3. La menace du piratage

Le piratage qui sévit à travers l'Afrique constitue une menace énorme pour le *business* de Canal+ International. Ce vol illégal d'images et de contenus exige une lutte sans fin. Pour y faire face, une cellule anti-piratage a été créée. Si les chiffres de Canal+ ont tendance à plafonner, c'est à cause des clients potentiels (ou même déclarés) qui bénéficient de solutions parallèles, illégales et à coûts plus faibles. Le piratage porte préjudice aux locaux eux-mêmes, puisqu'il prive les Etats de taxes et d'impôts, et qu'il fait perdre des emplois ou des possibilités de production. Beaucoup de salariés locaux sont donc menacés. Les pertes enregistrées sont parfois colossales.

Canal+ met en place différents leviers pour contrer cette menace potentiellement dévastatrice. Il y a d'abord le recours à la justice, par dépôt de plaintes et constitution de dossiers à charge (preuves à l'appui), mais cela représente des processus longs et fastidieux. Une contre-mesure technique, plus efficace, consiste à se doter d'une autorisation à bloquer les fournisseurs d'accès à internet (FAI) pour les obliger à couper les différents flux de services illicites existants (cela empêche de consommer les contenus et

perturbe les clients qui prennent conscience de l'arnaque et se tournent alors vers l'offre légale). Malheureusement, les pirates s'adaptent à leur tour et trouvent de nouveaux expédients. Un autre problème vient de l'absence de réglementation claire sur ce qui est illégal (le flou juridique freine le recours en justice). C'est pourquoi Canal+ fait du lobbying auprès des pouvoirs publics et des actions de sensibilisation auprès des publics.

V. Canal+ International : une adaptation progressive au marché local

Après avoir exposé les données brutes issues de notre terrain de recherche, nous les confrontons maintenant avec les apports de la littérature.

V.1. L'adaptation réussie de l'éditeur et distributeur de contenus Canal+ International aux spécificités du marché africain et du secteur de la télévision payante

V.1.1. Une internationalisation pertinente pour la croissance de l'entreprise

La littérature managériale indique qu'une démarche d'internationalisation offre de nombreuses perspectives à une entreprise (en particulier l'Afrique, dont l'état économique n'est pas sans problèmes, mais qui dispose d'un marché potentiel énorme). Néanmoins, cela exige soit des avantages spécifiques, soit une motivation pressante à le faire. Dans le cas de Canal+, il n'y avait pas d'avantages spécifiques au moment de la décision (offre peu adaptée et à coût trop élevé), mais un besoin urgent de s'internationaliser pour sortir des difficultés du marché domestique et trouver de nouveaux débouchés.

La littérature insiste sur le choix du terrain et ses opportunités. L'Afrique apporte une vraie promesse de marché. De plus, dans les années 90, il n'y a pas trop de concurrence (la fenêtre de tir est idéale). Encore faut-il adapter ses compétences et les faire correspondre aux besoins des clients potentiels. A l'époque, l'offre est construite pour le marché français. C'est pourquoi les résultats initiaux restent timides, jusqu'à la prise de conscience qu'il faut adapter l'offre aux attentes locales et ne

pas se contenter d'exporter des produits tirés du contexte français ou européen. Il faut sortir d'une clientèle d'expatriés ou de gens riches. On doit tenir compte de toutes sortes d'hétérogénéités (culturelles, mais aussi de nature technique – faiblesse des infrastructures ou des réglementations, et de type financier – peu de ressources pour acheter, à partir du moment où il est question d'élargir les populations prospectées. C'est ainsi que la stratégie de Canal+ s'oriente vers une bien plus grande adaptation aux caractéristiques locales (tant dans les produits que les prix ou les modes de distribution). C'est tout le marketing mix qui doit changer. Les dernières années voient d'ailleurs une accélération de cette perspective et des moyens mis en œuvre pour la réaliser (« notre ADN aujourd'hui, c'est une forte adaptation aux attentes des marchés locaux »).

V.1.2. Une adaptation du modèle économique : critère de réussite pour la conquête du marché

Canal+ international s'est réinventé au cours de son existence sur le continent africain. Après être arrivé avec des habitudes européennes peu performantes, le groupe a mis au point un *business model* repensé et innovant par rapport à un marché local ciblé, dont les particularités ont été décrites plus haut dans l'article (comportements d'achat spécifiques, climat des affaires compliqué, environnement économique et institutionnel instable). Il a appliqué les préconisations d'Aïhounhin et Mayuto (2020) : « devenir champion sur le continent exige des entreprises de repenser en partie, voire totalement, leurs stratégies en fonction du contexte et de leur secteur d'activité ». Ainsi que l'indiquent Massa et Tucci (2018), il a aménagé sa proposition de valeur, adapté ses canaux de distribution et tenu compte des niveaux de revenus locaux. Il a réalisé « un point de bascule » approprié au contexte (dans l'offre, les tarifs et les méthodes commerciales). En outre, Canal+ a fait le choix d'adopter un modèle vertueux, en travaillant avec des partenaires locaux qui lui ont permis de mieux réussir son implantation grâce à une

connaissance plus fine du marché, ainsi que le conseille Mayrhofer (2004).

V.1.3. La nécessaire prise en compte du local pour un engagement sociétal

L'adaptation au contexte local ne se limite pas à la dimension économique et commerciale des activités d'une entreprise. Il est indispensable de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes du territoire d'implantation, en ayant un impact positif sur l'environnement (Persais, 2010). Cela engendre des effets directs sur la façon dont est perçue l'entreprise et dont elle est, ou non, bien acceptée par les populations. La distribution croissante de contenus locaux réalisés *par et pour* les africains, répond bien à cet enjeu. Elle permet au groupe d'échapper à la critique de Moumouni, Seck et Sarr (2021), sur le fait que l'Afrique est un « continent médiatiquement occupé » au sein duquel la présence de médias français néo-colonisateurs tend à être mal perçue. Un autre facteur intervient, celui de la responsabilité sociétale et de la contribution à l'amélioration des conditions de vie des habitants. Par différentes actions (formation, éducation, soutien aux enfants en situation précaire), l'entreprise prend part au progrès social et sociétal des territoires où elle est présente. Les initiatives RSE attestent de ses bonnes intentions et contribuent à l'intégration du groupe dans la société africaine.

V.2. Les préconisations pour l'entreprise

V.2.1. Accélérer la digitalisation pour se dégager un nouvel avantage concurrentiel

Accélérer la digitalisation peut représenter une stratégie pertinente pour Canal+ International en Afrique afin de dégager un nouvel avantage concurrentiel. L'une des dispositions majeures en ce sens est le développement de l'*App Canal+*. Cette dernière propose des bouquets de chaînes et d'autres fonctionnalités sur mobile, permettant de consommer de la télévision n'importe où et n'importe quand. Elle optimise l'expérience consommateur.

En Afrique, le tournant numérique se caractérise essentiellement par la diffusion et

l'usage de la téléphonie mobile, ce qui s'explique rationnellement par la faiblesse des infrastructures de télécommunications et la plus grande accessibilité du téléphone. Une offre exclusivement mobile attirera de nouvelles clientèles.

V.2.2. De nouvelles perspectives dans l'expansion géographique

Compte tenu des instabilités sociopolitiques et sécuritaires, le climat des affaires en Afrique est compliqué. Même avec beaucoup d'adaptation, les activités économiques restent fragiles et difficiles à conduire. Le choix de s'orienter vers de nouveaux territoires s'impose comme primordial dans la suite du développement de Canal+ International. C'est un moyen de mieux répartir les risques de différentes natures qui peuvent soudainement compromettre l'équilibre des pays ou des régions. De même, il est préférable de miser sur beaucoup de partenaires eux afin d'éviter de se retrouver en situation de dépendance.

La quinzaine de pays d'Afrique où Canal+ est implanté via ses filiales et ses offres, sont plus ou moins confrontés à des risques sécuritaires, géopolitiques ou institutionnels. Mieux vaut continuer l'expansion dans de nouveaux pays pour se prémunir contre des scénarios locaux défavorables, en identifiant des pays et des marchés à fort potentiel de croissance. L'originalité de Canal+ (ses produits inventifs et contextualisés) lui permet de côtoyer des concurrents sans subir de fortes barrières à l'entrée.

V.2.3. La mesure de l'audience : apprendre à connaître son public pour optimiser sa stratégie

L'audience représente un élément central pour une chaîne de télévision payante qui dépend de l'attractivité de son offre. Une bonne audience développe les abonnements et facilite la vente d'espaces publicitaires. Des outils d'analyse de données permettent de suivre les performances des programmes ainsi que les tendances de consommation des abonnés. La connaissance de ces informations permet d'adapter la stratégie en conséquence et

d'avoir une force de frappe optimale en lien avec les préférences des clients ou des prospects. L'audience permet aussi d'orienter la monétisation des espaces publicitaires en proposant des emplacements utiles par rapport aux spectateurs présents à certains moments.

Canal+ a donc intérêt à affiner ses outils d'audience et à les exploiter au mieux, tant pour fidéliser ses clients ou en conquérir d'autres, que pour ajuster au mieux ses formats publicitaires et convaincre des annonceurs.

Conclusion

Compte tenu des caractéristiques de l'Afrique (politiques, économiques, linguistiques, ethniques, institutionnelles et sociales), l'internationalisation sur le continent africain ne peut se limiter à la transplantation d'un modèle l'œuvre sur un autre territoire. Elle requiert une réflexion poussée sur la façon d'intégrer les spécificités locales. Il faut s'appuyer sur une compréhension fine du marché, de ses tenants et aboutissants, afin d'agir en cohérence avec lui et les acteurs qu'on y trouve.

Une adaptation du modèle d'affaires s'impose, quel que soit son secteur d'activité. Mais sur le secteur de la télévision payante en particulier, qui est un marché très évolutif (en technologies et concurrence), directement exposé aux sensibilités culturelles en raison de son cœur d'activité, l'adaptation au local est un critère indispensable à l'internationalisation réussie d'une entreprise.

Cette adaptation se fait à deux niveaux, tout d'abord par l'effort initial de repenser son modèle d'affaires, puis par une veille et une innovation permanente, afin de garder la flexibilité nécessaire pour répondre aux évolutions du contexte. En bref, il faut instaurer un juste équilibre entre le global et le local.

Canal+ offre un exemple concret de cette adaptation sur un marché étranger au sien. Il a réalisé un tournant stratégique les premières années de sa présence en Afrique en refondant

son modèle d'affaires. Depuis, grâce à ses adaptations successives, il est considéré comme une quasi-marque africaine. Mais certaines de ses initiatives sont encore critiquées (par exemple le traitement des informations internationales, ou le fait que certains formats d'émissions soient trop dérivés des produits occidentaux).

Il faudrait poursuivre notre étude en local, pour étudier de plus près certaines sources d'insatisfaction et, plus encore, pour tester des attentes auxquelles l'entreprise ne répond pas suffisamment, dans une logique d'évaluation des freins et des opportunités.

Bibliographie

Ouvrages et chapitres de livres

Aïhounhin, S.P., Mayuto, R. & Su, Z. (2020). Réussir vos projets d'affaires en Afrique. Les Presses de l'Université Laval.

Berthier, N. (2010). Les techniques d'enquête en sciences sociales - Méthode et exercices, corrigés, 4e édition, Armand Colin.

Bonjawo J. 2011. Révolution numérique dans les pays en développement. L'exemple africain. Dunod.

Brun, P. (2019). Chapitre un. Les raisons à l'internationalisation. Quels sont les enjeux actuels. Dans : P. Brun, Stratégies internationales : Enjeux et valeurs de la transformation digitale et nouveaux modèles économiques (pp. 13-52). Paris : Ellipses.

Carroué, L. (2019). Chapitre 1. La mondialisation, une clé d'analyse des dynamiques contemporaines. Dans : L. Carroué, Géographie de la mondialisation : Crises et basculements du monde (pp. 13-36). Paris : Armand Colin.

Dioh, T. (2009). Histoire de la télévision en Afrique noire francophone, des origines à nos jours. Editions Karthala.

Diop Sall, F. (2018). Chapitre 8. La méthode ethnographique. Dans : Françoise Chevalier éd., Les méthodes de recherche du DBA (pp. 140-157). Caen : EMS Editions. <https://doi-org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/10.3917/ems.cheva.2018.01.0140>.

Doz, Y., Hamel, G. (2000). L'avantage des alliances. Logiques de création de valeur, Dunod.

Fahindé, C., Mayuto, R., Aïhounhin, S.P. & Su, Z. (2020), Chapitre 7 : La pratique du marketing sur les marchés africains, issu de Réussir vos projets d'affaires en Afrique. Les Presses de l'Université LAVAL.

Garrette, B., Duran, R., Dussauge, P., Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Sibony, O., Pointeau, B. (2019). STRATEGOR : La référence en stratégie, de la start-up à la multinationale. Dunod.

Karsaklian, E. (2009). Internationalisation d'entreprises. Démarche et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers. Dunod.

Huet, J-M. (2017). Le digital en Afrique, les cinq sauts numériques, Michel LAFON.

Lemaire, J-P. (2013). Stratégies d'internationalisation. 3e édition. Dunod.

Marthoz, J.-P. (2012). Journalisme international, Bruxelles : Éditions de Boeck Université.

Ndione, L., Fall Dialo, M., Diop Sall, F. (2022.). Consommation, commerce et culture en Afrique : Une analyse socio-économique. L'Harmattan.

Articles de revues scientifiques

Alkhanbouli, A., Estay, C. & Tsagdis, D. (2020). Modèles d'affaires et modèles d'affaires innovants au sein des zones franches : une approche qualitative. *International Management*, 24(1), 97-108. <https://doi.org/10.7202/1069097ar>.

Anderson J. & Markides C. (2007). Strategic Innovation at the Base of the Pyramid, *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n° 1, p. 83-88.

Asma, S. (2022). Rôle des Institutions dans le Développement Économique Role of Institutions in Economic Development. *Journal Of North African Economies* ISSN, 18(29), 01-26.

Ba Abdoul. L'Afrique sous la douche audiovisuelle. In: *Communication et langages*, n°108, 2ème trimestre 1996. pp. 45-52.

Ba. H. (2015). Pérennisation du patrimoine audiovisuel dans le contexte ouest-africain, *Les Cahiers du numérique*, 2015/3 (Vol. 11), p. 93-114.

Bangbola, L.O. (2010). Secteur informel : atout ou frein au développement de l'activité – Cas de la vente des produits pétroliers au Bénin. CNAM/ISOR.

Beamish, P.W., Morrison, A.J., Rosenzweig, P.M., Inkpen, A.C., *International Management*, 4e éd., Irwin-McGraw-Hill, 2000.

Benghozi, P. & Paris, T. (2003). De l'intermédiation à la prescription : le cas de la télévision. *Revue française de gestion*, Vol 29 - numéro 402, pp. 205-227. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.205-228>.

Brovelli, L., Drago, X. & Molinié, E. (2013). Responsabilité et performance des organisations : 20 propositions pour renforcer la démarche de RSE, Rapport public au gouvernement, <http://www.economie.gouv.fr/files/rapport-brovelli-draco.pdf>.

Bryman, A. (1989), *Quantity and Quality in Social Research*, London, Unwin Hyman.

Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business Model Innovation and Competitive Imitation : The case of sponsor-baser business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482. <http://www.jstor.org/stable/23471019>.

Cholez, C., Trompette, P., Vinck, D. & Reverdy, T. (2010). L'exploration des marchés BoP : Une entreprise morale. *Revue française de gestion*, 208-209, 117-135. <https://www.cairn.info/revue--2010-9-page-117.htm>.

Dakouré, E. (2021). La promotion de films d'Afrique francophone sur des plateformes numériques : l'exemple du Burkina Faso. *Les enjeux de l'information*, 4.

del Valle, A. (2014). La mondialisation en question et le destin de l'Occident. *Géo-économie*, 72, 29-48. <https://doi.org/10.3917/geoec.072.0029>.

Diongue, M. & Gueye, B. (2018). Comportements stratégiques des chaînes de

télévision privées généralistes au Sénégal. Association Internationale de Management Stratégique, XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique.

Dunning, J.H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production : Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, vol. 11, n°1, pp. 9-31.

Durand- Dastès, F. (2020). Le particulier et le général en géographie. Sixième colloque de didactique de l'histoire, de la géographie et des sciences sociales, Paris, France. pp.209-219. hal-02459658.

El Hakioui, M., Nadi, M., & Grar, A. (2020). Les consommateurs pauvres comme "bleu océan" : repenser le marketing pour s'adapter aux effets des crises économiques. *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(26). <https://doi.org/10.48382/imist.prsm/regs-v1i26.22435>.

Faujas, A. (2015). Les capitaux redécouvrent l'Afrique. *Études*, 7-17. <https://doi.org/10.3917/etu.4216.0007>.

Favre, G. & Brailly, J. (2015). Salons et définition de normes marchandes : Le cas de la distribution de programmes de télévision en Afrique sub-saharienne. *L'Année sociologique*, 65, 425-456. <https://doi.org/10.3917/anso.152.0425>.

Gazibo, M. 2010. 5. L'instabilité en Afrique et ses déterminants. Dans *Introduction à la politique africaine*. Presses de l'Université de Montréal. Tiré de <http://books.openedition.org/pum/6384>.

Gakpa, L. (2019). Instabilité politique, IDE et effets sur la croissance économique dans les pays d'Afrique subsaharienne : un modèle à équations simultanées dynamiques, *Revue Région et Développement*, n°50.

Guégan, M., (2011), « Entreprises, pauvreté et innovation à la base de la pyramide », *Certificat SB/EP*, Juin.

Hakimian, H. (2001) *The State and Global Change : The Political Economy of Transition in The Middle East and North Africa*. Curzon Press, Richmond, Surrey ; pp. 26-29.

Hébert, L. (2002). Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial. *Gestion*, 27, 78-85. <https://doi-org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/10.3917/riges.271.0078>.

Hennion, A. (1993), « De l'étude des médias à l'analyse de la médiation : esquisse d'une problématique », in Bougnoux, Daniel, *Sciences de l'information et de la communication*, Coll. Textes, pp. 687-697.

Hugon, P. (2005). L'Afrique dans la mondialisation. *Esprit*, 317 (8/9), 158-164. <http://www.jstor.org/stable/24470405>.

Hugon, P. (2013). La croissance de l'Afrique peut-elle durer ? *L'Économie politique*, 59, 34-48. <https://doi.org/10.3917/leco.059.0034>.

Hymér, Stephen H. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, PhD Dissertation. Published posthumously. The MIT Press, 1976. Cambridge, Mass.

Jaussaud, J. & Mayrhofer, U. (2013). Les tensions global-local : l'organisation et la coordination des activités internationales. *International Management*, 18(1), 18-25. <https://doi.org/10.7202/1022217a>.

Jedlowski, A. (2019). *Afriques audiovisuelles : appréhender les transformations contemporaines au prisme du capitalisme global*. *Politique africaine*, 153, pp. 7-27. <https://doi.org/10.3917/polaf.153.0007>.

Joffre, P. (1997). Globalisation de l'entreprise. *Encyclopédie de gestion*, 2e éd., tome 2, *Economica*, p. 1627-1651.

Kindleberger Charles P. (1969). *American Business Abroad*, New Haven, Yale University Press.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets, Abstract from *Harvard Business Review*, May-June 1983, p.92.

Loukou, A. (2013). Les techniques d'information et de communication (Tic) et l'évolution de l'économie africaine : vers une hybridation des activités. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 14(1), 103-116. <https://doi.org/10.3917/enic.014.0103>.

- Magretta J. (2002). Why business models matter. *Harvard business review*, 80(5), 86–133.
- Mankiw, G. (1995). The Growth of Nations, *Brooking Papers on Economic Activity*, 1, 275–310.
- Maomra Bogui, J-J. (2016). Etude de la perception du public ivoirien de la stratégie d'intégration locale des médias français en Afrique francophone. *Global Media Journal – Edition Canadienne*, Vol. 9, Numéro 1, pp. 103–118.
- Marthoz, J. (2018). Chapitre 2. L'incommunication mondiale. Dans : J. Marthoz, *Journalisme international* (pp. 13-25). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.marth.2018.01.0013>.
- Martín Barbero, Jesús (2002), *Des médias aux médiations, Communication, culture et hégémonie*, Paris, CNRS Editions.
- Martinet, A. & Payaud, M. (2009). Un Cadre Théorique Intégrateur pour le Management Stratégique « BOP ». *Revue de l'organisation responsable*, 4, 19-30. <https://doi.org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/10.3917/ror.041.0019>.
- Massa, L. & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *Research Gate*. https://www.researchgate.net/publication/291215157_Business_model_innovation.
- Mayrhofer, U. (2004). Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises ? *Gestion*, 29, 15-22. <https://doi.org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/10.3917/riges.294.0015>.
- Meier, O. & Meschi, P.-X. (2010). Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche « International New Ventures » et aux Théories de la Firme. *International Management*, 15(1), 11–18. <https://doi.org/10.7202/045621ar>.
- Miljkovic, D., Rimal, A. (2008). The impact of socio-economic factors on political instability : A cross-country analysis, *The Journal of Socio-Economics*, Volume 37, Issue 6, Pages 2454–2563.
- Moumouni, C. & Seck Sarr, S. (2021). La télévision en ligne : enjeux de régulation et pratiques de diversité culturelle en Afrique subsaharienne. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 22(2), 181-195. <https://doi.org/10.3917/enic.031.0181>.
- Mwema Y'Ambayamba, K. (2003). La mondialisation et les médias africains : problèmes et perspectives. *Présence Africaine, Nouvelle série*, N° 167/168, pp. 71-83.
- Nayrac, M. (2011). La question de la représentation des minorités dans les médias, ou le champ médiatique comme révélateur d'enjeux sociopolitiques contemporains. *Cahiers de l'Urmis*, 13. <https://doi.org/10.4000/urmis.1054>.
- Omar, A.M. (2013). La mondialisation : Caractéristiques et impacts. *Revue académique des études sociales et humaines*, (9), 18-25.
- Persais, E. (2010). La gestion de la RSE dans un contexte international : vers une « glocalisation » des pratiques ? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique. *International Management*, 14(2), 11–30. <https://doi.org/10.7202/039546ar>.
- Pesqueux, Y. (2012). L'économie informelle, une bonne « mauvaise pratique » ? *Revue française de gestion*, 228-229, 217-229. <https://doi.org/10.3166/RFG.228-229.217-229>.
- Pestre, F. (2014). Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale. *International Management*, 18, 21–41. <https://doi.org/10.7202/1027863ar>.
- Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif, LIEPP Fiche méthodologique n°3, 2023-05.
- Prahalad C.K. (2004) *Fortune at the Bottom of the Pyramid : Eradicating Poverty through Profits*. Upper Saddle River, Wharton School Publishing.
- Sonnac, N. (2012-). "Médias audiovisuels et concurrence. Le cas de la télévision payante", *Revue d'économie industrielle*, 137 | 109-129.
- Tannery, F. (2019). L'Afrique, ou la stratégie devant le mur du monde. *Revue française de gestion*, 285, 187-209. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00397>.

Taran, Y., Boer, H. et Lindgren, P. (2015). A business model innovation typology, *Decision Sciences*, Vol. 46, p. 301-331.

Tudesq, A-J. (2009). Les médias, vecteurs des nouvelles représentations du temps en Afrique subsaharienne au XXe siècle. *Le Temps*, Editions du CTHS, 2009. pp. 131-142. (Actes des congrès nationaux des sociétés historiques et scientifiques, 129-3).

Werner, J. (2011). Télévision, telenovelas et dynamiques identitaires féminines à Dakar. *Afrique contemporaine*, 240, 144-146. <https://doi.org/10.3917/afco.240.0144>.

Yabi, G. (2022). Face à l'instabilité politique en Afrique de l'Ouest, un besoin d'États efficaces et de démocraties substantielles. *Revue internationale et stratégique*, 126, 119-125. <https://doi-org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/10.3917/ris.126.0119>.

Ze Belinga, M. (2018). L'économie de la culture en Afrique, une chance pour le développement ? ID4D.

<https://ideas4development.org/artisanat-africain-fabrique-asie/>Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, Vol. 37, n°4.

Construire une problématique de recherche en management, ou l'art de la problématisation.

Brahim BENABDESLEM, MDI Business School, Algérie

Mehdi BOUCHETARA, MDI Business School, Algérie.

Pierre LOUART, Université de Lille, France.

Introduction

Toute recherche en sciences de gestion demande d'élaborer une problématique robuste, afin de construire un savoir qui fasse évoluer les pratiques managériales. C'est le point de départ d'un va-et-vient stratégique entre la théorie et la réalité organisationnelle (Mintzberg, 2004). Pour être bien formulée, une problématique doit prendre en compte les nuances complexes du monde des affaires (Rousseau, 2012).

Un chercheur en management doit découvrir quelque chose qui pose problème à la connaissance d'aujourd'hui, par exemple en cherchant à traiter les incertitudes ou les dilemmes qu'on trouve encore dans le domaine managérial (Hambrick, 2007). Les questions qu'il aborde doivent susciter un intérêt aussi bien académique (comprendre le réel) que pratique (améliorer l'existant selon certain critères).

Creswell et Creswell (2017) soulignent l'importance de poser des questions claires pour guider le processus de recherche. Mais la clarté résulte quelquefois d'une longue exploration du réel. Il faut être patient et rester ouvert. Une bonne problématique facilite la collecte de données et aide à formuler des conclusions pertinentes. C'est une boussole qui permet de progresser. Elle guide les chercheurs dans leur cheminement vers la compréhension de leur objet d'étude. Autour d'elle se développe un tissu de questions qui orientent le rassemblement des informations nécessaires en indiquant ce qu'il vaut mieux observer, mesurer ou analyser.

Dans la phase d'analyse des données, une problématique bien définie fournit un cadre conceptuel original. Les chercheurs évaluent

les résultats à la lumière de la problématique, assurant ainsi que l'analyse est alignée avec les objectifs de recherche.

Une solide problématique contribue de manière efficace à la formulation de conclusions pertinentes. En interprétant les résultats à la lumière du problème de recherche, les chercheurs renforcent la validité et la crédibilité de leurs conclusions. La qualité de la problématique se révèle déterminante à chaque étape du processus de recherche.

La synergie entre recherche scientifique et construction d'une problématique ne se limite pas à produire des théories. Elle facilite la résolution concrète des problèmes organisationnels.

Cet article n'a pas été rédigé selon les normes habituelles. Il fait suite à de longues heures de travail avec des étudiants de DBA sur la problématisation de leur recherche. En tenant compte des échanges avec un groupe de huit étudiants, forts aussi d'autres expériences parallèles et complémentaires, nous avons formalisé des thèmes successifs de réflexion, en partie redondants (pour la bonne compréhension du processus) et en partie complémentaires. Leur étude permet d'ingérer progressivement les conseils indiqués, issus d'interactions pratiques et reliés à des réflexions théoriques ou méthodologiques d'autres chercheurs. Les différents niveaux d'analyse devraient permettre de mieux comprendre la manière dont s'élabore une problématique, et donc d'en acquérir la compétence.

1. Une manière de réfléchir dans un environnement dynamique

«Les vrais philosophes sont comme les éléphants qui, en marchant, ne posent jamais

le second pied à terre avant que le premier ne soit bien affermi», Fontenelle, entretiens sur la pluralité des mondes, 1686.

La problématisation est une manière de réfléchir. On part d'un sujet jugé utile et important à étudier. On le questionne pour mieux l'analyser, selon des perspectives qui semblent pertinentes par rapport à ce qu'on aimerait découvrir ou expliquer.

Ce questionnement permet à la fois d'approfondir les informations dont on dispose et de les organiser dans une interprétation qui semble efficace et appropriée. Il aide à argumenter de façon rationnelle en évitant les opinions toutes faites, en sortant des préjugés, en dépassant la connaissance ordinaire qui est souvent incomplète, biaisée ou faussée.

La problématisation est un processus qui prend un certain temps et comporte plusieurs étapes :

- Par rapport au sujet choisi, il faut d'abord repérer comment on en parle dans tous les langages possibles (opinions courantes, approches professionnelles, discours scientifiques – en tenant compte de sciences qui n'ont pas les mêmes points de vue). Qu'est-ce qui est convergent ? Qu'est-ce qui diverge (oppositions, désaccords, paradoxes). Y a-t-il des présupposés à vérifier (ou éventuellement à corriger) ?
- Existe-t-il des modèles d'analyse qu'on peut appliquer au terrain étudié ? Lesquels ? Que peut-on en tirer ? Quels sont ceux qui paraissent les plus adaptés ? Est-ce que ces modèles demandent d'approfondir ce qu'on a déjà observé (par exemple en cherchant davantage d'explications ou d'informations) ?
- Par des va-et-vient successifs entre ce qu'on sait concrètement du sujet et ce qu'apportent les modèles théoriques, peut-on élaborer une problématique tenant compte du maximum de contenus déjà disponibles ? Quelles questions viennent éclairer le sujet en

apportant des compléments de recherche ou en permettant d'innover ?

- Une fois qu'on a stabilisé sa problématique, il faut encore vérifier si on pourra ou non y répondre, notamment par les données de terrain dont on dispose ou qu'on va pouvoir accumuler. Ensuite, on peut concevoir un plan de travail et une logique de présentation des résultats qu'on aura obtenus.

La mise en place d'une problématique demande de la patience, de la rigueur et une certaine créativité. Il faut savoir critiquer avec mesure les éléments dont on dispose, en élaborant une pensée d'investigation (à partir du questionnement choisi) et en apprenant à communiquer de manière claire et structurée.

2. Une façon de choisir une orientation de recherche dans le champ des possibles

Dans la vie quotidienne comme en sciences, les problèmes permettent souvent de progresser en matière de connaissance. Mais, dans la vie courante, les problèmes sont plutôt perçus négativement. « Ils sont, d'une certaine manière, subis. Au contraire, dans le travail scientifique, les problèmes sont vécus comme des défis intellectuels, même s'ils mettent parfois à dure épreuve les nerfs des chercheurs : non seulement ils ne sont pas évités, mais ils sont recherchés par la communauté scientifique. Ainsi, avant d'être une activité de résolution de problèmes, la science est une activité de production de problèmes » (ORANGE, p. 77).

La manière dont on problématise est source de qualité scientifique. Pour SIMON (cité par LE MOIGNE), la valeur des questions qu'on pose (la nature des problèmes qu'on choisit) caractérise l'intelligence dont on fait preuve par rapport à son sujet.

Il y a une dynamique continue entre savoirs et problèmes. « Un savoir scientifique n'est pas seulement un savoir qui permet de résoudre des problèmes ; c'est aussi un savoir qui permet d'en formuler de nouveaux, dont le

travail va faire progresser en retour les savoirs. C'est le propre de l'intelligence humaine que de se poser les bonnes questions par rapport à un système qu'on observe ou dans lequel on est en train d'agir. » (ORANGE, p. 78). De fait, les constats empiriques ne sont pas suffisants. Il y a une construction critique de modèles explicatifs, et une mise en place de concepts appropriés (BACHELARD, 1949, CANGUILHEM, 1988). Cette construction critique permet d'échapper à la contingence et de mettre en valeur des nécessités d'ordre général. On ne sait pas seulement « que » quelque chose s'est passé ou produit. On sait « pourquoi c'est ainsi », et pourquoi dans les mêmes circonstances, les mêmes effets vont se reproduire compte tenu des acteurs et des situations étudiées.

Par ailleurs, on apprend à utiliser le langage pour clarifier ce qu'on veut dire. A cet égard, certains textes de recherche utilisent du vocabulaire tellement compliqué (voire abscons) que leur démonstration en devient illisible et n'est profitable pour personne. Il faut donc être vigilant là-dessus.

Il faut faire une petite remarque ici sur la différence entre l'intelligence humaine (qui engendre des questions sur le monde, par un mélange d'expérience et d'intuition) et ce qu'on appelle l'intelligence artificielle, qui synthétise ou réorganise les informations à partir de programmes conçus par l'homme et de données déjà disponibles.

L'intelligence humaine crée son champ d'analyse et les questions qu'elle y pose (territoire étudié, problématisation choisie). Ces dimensions, elle peut les faire évoluer selon des angles de vue divers, pour répondre à des urgences évolutives (qui modifient alors ses projets sur le monde) ou pour modifier les espaces temps analysés. Par exemple, un accident du travail peut être étudié comme le résultat d'une propension individuelle à s'accider, comme l'effet sociologique d'un environnement stressant, ou comme la conséquence sociotechnique ou ergonomique de circonstances qui accroissent les risques, etc.

Aujourd'hui, on pourrait structurer l'IA générative pour qu'elle choisisse, à notre place, l'angle d'attaque et la priorité à régler. Il suffirait d'orienter les indicateurs et les données cumulées dans une perspective décidée a priori pour biaiser les résultats et prétendre, par exemple, que l'accident du travail est une question de psychisme et que l'environnement n'a pas grand-chose à voir avec leur nombre. Ce qui n'est, évidemment, pas le cas.

Des politiciens malintentionnés pourraient manipuler des algorithmes pour obtenir des résultats qui leurs conviennent, et proposer alors des solutions en lien avec leur idéologie. C'est pourquoi la recherche scientifique doit rester libre de ses choix, pourvu qu'elle ait des intentions de vérité ou d'utilité associée à des savoirs établis. Dans la mesure où il reste de la subjectivité dans tout effort de connaissance, il importe que les résultats obtenus soient confirmés ou réfutés par d'autres chercheurs, rien n'étant définitivement acquis, surtout en sciences sociales (POPPER, 1985, 1991).

3. Le questionnement scientifique s'apparente aux investigations policières ou aux recherches de solutions pratiques en entreprise.

« Toute connaissance est une réponse à une question », BACHELARD (1938), « La science commence par des problèmes », POPPER (1991).

C'est le même processus qui intervient à chaque fois qu'il faut résoudre des problèmes, aussi bien pour trouver des solutions pratiques quand on dirige une organisation, qu'on coordonne des équipes (avec pour objectifs de les orienter vers les bonnes tâches) ou qu'on exécute soi-même des activités (en cherchant à être efficace, mais surtout à choisir des priorités d'action, des objectifs pertinents ou des méthodes adaptées).

Rien ne va de soi. Les routines sont utiles mais pas toujours appropriées. Il faut donc ré-analyser sans cesse la réalité et y trouver, de façon souvent évolutive, les axes d'intervention les plus satisfaisants.

En recherche (comme dans les enquêtes policières ou les stratégies politiques), la mise en œuvre est la même. Face à un problème de terrain, face à une question qu'on veut résoudre ou pour laquelle on veut trouver les interprétations les plus justes, il faut ajuster ses questions.

Et ça n'est possible que par un va-et-vient de longue durée entre le terrain choisi, les interrogations qu'on s'y posait au début de la recherche, et les apports continus que nous fournissent les modèles théoriques consultés. Ces modèles eux-mêmes n'ont d'intérêt que s'ils permettent de mieux comprendre le terrain étudié. Car une théorisation trop générale ou « hors sol » n'apporte pas grand-chose, à partir du moment où on veut aider à résoudre quelque chose dans un champ d'action concret.

En gestion, on peut trouver des « dilemmes récurrents » (NIKITIN, 2006), autrement dit des questions qui reviennent régulièrement et qu'il faut traiter de manière différente en fonction des contextes où les problèmes se posent. Cela demande à chaque fois de trouver des modèles d'analyse appropriés (avec des conclusions ou des préconisations qui peuvent différer. NIKITIN donne l'exemple de l'autonomie à donner à des salariés dans une équipe ou un dispositif opérationnel. On voit bien l'importance de passer par le système local dans son ensemble (acteurs, organisation, objectifs, pression et caractéristiques environnementaux, etc.).

La recherche scientifique et l'investigation policière partagent un besoin essentiel de

vérité. Des deux côtés, il faut des preuves. En recherche, on insiste davantage sur la qualité des explications ou des recommandations. Dans le système policier, il y a partage des tâches : ce sont surtout les avocats et les juges qui ont pour charge de comprendre ce qu'a fait l'accusé, une fois que la police a démontré sa culpabilité.

En politique ou en entreprise, on s'attache surtout à l'utilité de ce qu'on trouve. Dès que ça semble marcher, on applique. Le problème, c'est qu'on manque parfois de garanties sur la qualité ou l'innocuité relative de ce qu'on utilise. Par exemple, on néglige les effets pervers d'un produit, d'une loi ou d'un médicament. Ou on ne voit pas les mauvais côtés d'un processus de gestion. On valorise les avantages et on réduit l'impact négatif. C'est ce qui explique que les chercheurs dépendant de structures privées (en attente de résultats qui les favorisent) sont souvent moins fiables que les chercheurs autonomes, surtout s'ils doivent leur poste ou leur rémunération à des gens dont il leur faut défendre les intérêts.

4. Concrètement, comment faire

Face à un sujet qu'on a choisi, il faut passer du temps à chercher ce que sont les principaux problèmes. Mieux vaut le faire à plusieurs et en débattre avec d'autres. Ensuite, il est important de faire le tri, de regrouper ou d'organiser les problèmes qui semblent prioritaires, et puis d'en faire une synthèse en lien avec des modèles théoriques apportant un éclairage utile grâce à des réponses et des connaissances déjà obtenues sur le sujet.

Partir d'un objet de recherche (par exemple, « La gouvernance des PME »)	A quelles questions est-il intéressant de répondre ? (Par exemple : « Qu'est-ce qui augmente l'efficacité de la gouvernance des PME ? »)	Recherche de sous-questions : (Par exemple : « Quels sont les dispositifs les plus efficaces ? Qu'est l'impact des personnes – en composition, formation, diversité ? Quel est le rôle des objectifs assignés, des principes et règles de fonctionnement ? »)	Quelles théories et quels modèles d'analyse peuvent m'aider à clarifier mes questions ou à les relier à des connaissances déjà disponibles ? (Par exemple : « La théorie de l'agence, la gouvernance cognitive, le rôle des parties prenantes, etc. »)	Problématique choisie : « Si la convergence stratégique et la pluralité complémentaire des compétences sont des facteurs d'efficacité d'un système de gouvernance, comment recruter les membres d'un CA dans une PME ? »
--	---	--	---	---

La connaissance procède d'abord du choix des questions que l'on retient. Le sérieux du raisonnement, l'ampleur des références et la qualité des conjectures n'ont de valeur qu'à partir d'une bonne question.

Les faux problèmes (ou les problèmes déjà résolus qu'on repose inutilement) font perdre du temps. En outre, comme le disait déjà BORGES, «un autre tort des faux problèmes est de susciter de fausses solutions. Dans ses *Histoires naturelles* (datant de l'époque romaine), PLINE ne se contentait pas d'observer que les dragons attaquent en été les éléphants. Il hasardait l'hypothèse que s'ils le faisaient, c'était pour boire tout leur sang qui, comme on le sait, est très froid», mentionné par JOANN LE GOFF, 2002.

Voici une autre manière de construire progressivement sa problématique, d'après ALVESSON et SANDBERG, 2011 :

- Remettre en cause les postulats sous-jacents des théories en vigueur, dans un champ de littérature donnée, identifier les principaux courants et débats, ainsi que les plus intéressantes contributions,
- Décrire les postulats et présupposés des théories en vigueur,
- Apprécier ces postulats (sont-ils clairs, ambigus, suffisamment complexes au regard du domaine exploré),
- Développer des postulats différents (en cherchant une interprétation renouvelée des phénomènes étudiés, grâce à l'utilisation d'autres cadres théoriques ou traditions de recherche),
- Identifier les auditoires des théories existantes et vérifier si les nouveaux présupposés pourront y générer de nouveaux débats, des intérêts pratiques ou théoriques, un sentiment de fécondité ou d'utilité.

5. Processus de construction progressive d'une problématique

Rappelons ce qu'en disent CRESWELL et CRESWELL (2017), en indiquant les étapes à suivre. Attention, il y a souvent des allers-retours entre ces étapes, rien n'est figé :

- Identifier un domaine de recherche (type d'entreprise, de secteur d'activité ou d'instrumentation de gestion : stratégie, GRH, marketing, contrôle de gestion, etc.).
- Élaborer un sujet de recherche plus précis (dans ce qui peut poser question, qu'il faudrait mieux comprendre, ou sur lequel on cherche des réponses opérationnelles utiles, etc.).
- Formuler une question de recherche (la fameuse problématique, qui va donc évoluer au fil des investigations).
- Choisir des variables, une méthodologie et un cadre d'analyse en fonction des besoins du sujet et de la question posée (avec des hypothèses si on fait un travail quantitatif ; des études de cas, des recherches interprétatives ou une compréhension systémique si on fait un travail qualitatif).

En bref : définir un problème, relier le problème à des bases théoriques , vérifier que le problème n'a pas déjà été résolu , spécifier le problème pour y intégrer les apports théoriques et pouvoir y répondre en pratique

	Question initiales tirées de l'étude du terrain et d'informations disponibles (I)		Nouvelles questions en lien avec la littérature scientifique sur le sujet (II)	Tri des questions (I, II)	
Terrain de recherche			Esquisse de problématisation	Vérification sur le terrain	Problématisation (sous réserve de données nouvelles en cours de thèse)
		Analyse de la littérature scientifique		Compléments de littérature scientifique	

La problématisation de la recherche est une étape importante qui va influencer la richesse des données à recueillir, la pertinence des questions posées (sont-elles vraiment utiles et prioritaires par rapport au terrain étudié), le réalisme des investigations nécessaires (peut-on parvenir ou non à des résultats), la valeur des conclusions qu'on va obtenir (en modèles théoriques et applications pratiques).

La problématique traduit l'intelligence du questionnement sur le sujet choisi. Ce n'est pas seulement un moyen de résoudre un

problème, c'est une manière de construire le problème car il n'est jamais défini d'avance.

Cette construction du problème va permettre d'agir efficacement sur la connaissance et l'action, à partir d'une représentation des choses qui va évidemment dépendre des enjeux du chercheur et des contraintes culturelles ou réglementaires de son milieu de vie.

Voici quelques exemples de conversion de sujets en problématiques.

TERRAIN DE RECHERCHE	PROBLEMATIQUE POSSIBLE
Le marketing de produits innovants	Quels consommateurs peuvent favoriser la mise sur le marché de produits innovants ? Et comment ?
Le redressement des entreprises tunisiennes en difficulté	Comment sortir d'une approche strictement financière en intégrant des perspectives d'économie industrielle ?
La présence des phénomènes furtifs (cachés, secrets, rapides) dans l'activité managériale	En quoi les phénomènes furtifs font-ils partie de la stratégie des acteurs en entreprise ? Peut-on en réduire les incidences négatives sans qu'ils perdent en utilité ?
Le rôle du contrôle de gestion dans la transformation organisationnelle en faveur du développement durable	La manière dont on enseigne et utilise le contrôle de gestion lui permet-elle de jouer un rôle en faveur du développement durable ? Sinon, comment adapter en conséquence à la fois l'outil et ceux qui s'en servent ?
L'approche par le compromis des pratiques de gouvernance portuaire. Cas des ports du Havre et d'Abidjan	Dans des systèmes portuaires complexes, quelle est la capacité des parties prenantes publique, privée et civile à développer des outils managériaux prospectifs dans une sociologie portuaire participative, inclusive et durable ? Quelle est la place des compromis dans ce processus ?

La plupart du temps, on tâtonne pour y arriver. On fait des va-et-vient entre son terrain de recherche, le sujet qu'on aimerait traiter, les informations dont on dispose (sur le terrain lui-même, dans les journaux, etc.) et, bien sûr, la

littérature scientifique à partir de laquelle on obtiendra déjà des connaissances, des catégories d'analyse et certaines réponses aux questions qu'on s'était posées.

Réfléchissez vous-mêmes à vos hésitations, à vos sources d'informations, aux champs théoriques qui vous inspirent et vous semblent les plus utiles pour vous ? En quoi vous ont-ils aidé à construire des versions successives de votre problématique ? Est-ce que vous avez abouti à quelque chose d'intéressant, sur quoi vous allez pouvoir vous appuyer pour la thèse, ou faut-il encore améliorer le contenu ?

Essayez d'en faire une petite histoire explicative, car c'est plus facile d'évaluer ce qu'on a obtenu et comment on s'y est pris par une description narrative (c'est le principe du storytelling). Par exemple, comment pourriez-vous raconter à d'autre la manière dont vous êtes arrivé à votre problématique ? A partir de là, qu'avez-vous négligé ou mis de côté ? Est-ce acceptable ? Est-il possible d'élargir ou d'améliorer votre questionnement ?

Servez-vous des réflexions qu'on peut trouver dans les travaux épistémologiques de LE MOIGNE (1990, 1995, 2007) : (a) mettez au clair ce que vous arrivez à comprendre du réel, (b) clarifiez l'intention qui a été la vôtre (et qui influence le résultat).

C'est normal qu'il y ait un effort pour dissocier l'intention de l'observation, au sens où l'intention va déformer la perception du réel. Mais il faut avoir l'honnêteté, dans ce cas, de laisser en tension des intentions opposées (c'est la base d'un débat ouvert).

Parmi les intentions :

- Essayez de ne pas réduire la réalité par des cloisonnements ou des séparations factices qui, sous prétexte de simplifier ou de catégoriser les choses, ne tiennent pas compte de relations qui sont fondamentales.
- Acceptez un certain niveau de complexité, pour en saisir la physiologie et les comportements du système étudié, plutôt que de le découper arbitrairement, de tuer son potentiel d'évolution, et de regarder les choses l'une après l'autre, comme les os, les muscles ou les viscères dans une dissection anatomique.

- Cherchez des améliorations possibles dans le réel étudié (par exemple on peut agir sur la qualité, le beau, l'entente collective, l'efficacité). Il y a des améliorations possibles dans des champs d'action ou des domaines d'organisation spécifiques. Et par ailleurs, « le chemin se réalise en marchant ».

Il est très important de comprendre qu'une problématique est au croisement :

- D'une intention (débatue dans le cadre d'une confrontation objective des différentes intentions pouvant exister : sur la nature du réel, des humains, de ce qu'on peut attendre ou espérer des constructions sociales) ;
- Et d'une représentation du réel qui tient compte des différentes représentations disponibles (plus ou moins modélisées) et qui continue d'y ajouter des informations à la marge (à travers des enquêtes, des entretiens, des observations et toutes sortes de méthodes).

C'est très proche d'une négociation avec le réel pour en tirer de la vérité et des capacités d'action sur lui.

Comme on l'a vu dans ce qui précède, il y a beaucoup de défis (GERRING, 2004, RAGIN, 2008). La multiplicité des perspectives théoriques peut créer des tensions conceptuelles, exigeant du chercheur une navigation délicate pour construire sa problématique (EISENHARDT, 1989). Mais c'est un challenge passionnant, qui oblige à réfléchir, avec un mélange de rigueur et de créativité.

6. Des apports spécifiques dans le cadre d'un DBA

En définitive, le chercheur doit s'interroger comme suit : « qu'est-ce que j'apporte honnêtement dans ma thèse, au-delà de la rhétorique habituelle (apports théoriques, que l'adaptation de ce qui existe déjà à un contexte particulier.

Ce qui est le plus important, c'est la connaissance qu'on a du terrain qu'on aborde. Grâce à elle, les questions qu'on lui pose sont nourries par le savoir pratique acquis dans l'expérience personnelle (en particulier quand on a travaillé dans le secteur). Dès lors, le choix des théories ou des méthodes n'est pas hasardeux. Ce qui importe, ce n'est pas leur contenu en soi (il a déjà été publié, explicité), c'est la raison pour laquelle on a fait ces choix en lien avec le terrain. C'est ce qui va donner aux questions posées (à la problématique d'ensemble) ou aux résultats obtenus la coloration et l'empreinte personnelle du chercheur.

Le chercheur reste en partie subjectif, influencé par son histoire, intégré dans l'espace-temps de son questionnement. Il ne détient qu'un point de vue partiel, même si ce dernier s'est armé de précautions (preuves concrètes, vérification des raisonnements tenus, rigueur d'analyse). Mais il a une connaissance personnelle du sujet (par son expérience, par le fait qu'il va poser de bonnes questions, en « connaissance de cause »). Et ces aptitudes-là vont dévoiler un pan supplémentaire du terrain étudié. Elles vont apporter des réponses stratégiques, managériales ou opérationnelles, que personne d'autre que lui n'aurait pu découvrir à sa place.

Et même si ce sont de petits apports, c'est bien plus précieux qu'un grand discours débouchant sur du vide (ce qu'on traduit habituellement par l'image « d'une montagne qui accouche d'une souris »).

Bibliographie

- ALCARAS J.-F., Jean-Louis LE MOIGNE, un singulier modèle de chercheur engagé, dans AVENIER M.J. et GENELOT D., o. c., 2012.
- ALLARD-POESI F., MARECHAL G., « Construction de l'objet de la recherche », in THIETARD R.-A., o. c., 2014, p. 47-75.
- ALVESSON M., SANDBERG J., *Constructing Research Questions. Doing Interesting Research*, London, Sage, 2013.
- AVENIER M.-J., GENELOT D., *Agir et penser en complexité avec Jean-Louis Le MOIGNE, témoignages de mises en acte*, Editions L'Harmattan, 2012.
- BACHELARD G. *L'engagement rationaliste*. Paris : PUF, 1972.
- BACHELARD G. *Le rationalisme appliqué*. Paris : PUF, 1949.
- BACHELARD G., *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Vrin 1938.
- BRYMAN, Alan. *Social Research Methods*. Oxford University Press, 2016.
- CANGUILHEM G. *Idéologie et rationalité dans l'histoire des sciences de la vie*. Paris : Vrin,
- CANGUILHEM G. Le XVIII^e siècle, Physiologie animale. In : Taton R. (dir.). *La science*.
- CEPAI D., *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 2003.
- CICOUREL A. V., « Contre un empirisme naïf. Une théorie plus forte et un contrôle plus ferme sur les données », p. 380-397, in D. CEPAL, o. c., 2003.
- CRESWELL, John W., CRESWELL, J. David. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications, 2017.
- DAVID A., Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, in DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 2000.
- DOISE W, MUGNY G., *Psychologie sociale et développement cognitif*, Paris, Armand Colin, « U », 1997.
- DUMEZ H., *Méthodologie de la recherche qualitative. Toutes les questions-clefs de la démarche*, Paris, Vuibert, 2021.
- EISENHARDT, Kathleen M. "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, 1989, pp. 532-550.

- FOUREZ G., *La construction des sciences*, Bruxelles, De Boeck, 1992.
- GERRING, John. "What is a Case Study and What is it Good for?" *American Political Science Review*, vol. 98, no. 2, 2004, pp. 341–354.
- GIDDENS A., *La constitution de la société*, Paris, PUF, 1987.
- HLADY RISPAL M., *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Editions De Boeck Université, 2002.
- JACOB F., *La statue intérieure*, Paris, Odile Jacob, 1996, p. 329-331. Cité par MASSEY M., De l'influence d'E. MORIN sur le cheminement d'un doctorant en entreprise, in *Edgar Morin, les cent premières années, Colloque de Cerisy*, Hermann, 2023.
- LATOUR B., *La science en action*, Paris, Gallimard, 1987.
- LE GOFF J., Vertus problématiques de l'étude de cas, p. 193-209, dans *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, Nathalie MOURGUES et alii, Editions EMS, 2002.
- LE MOIGNE J.-L., *La modélisation des systèmes complexes*, 1990, Éd. Dunod. Réédité en 1995.
- LE MOIGNE J.-L., *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, 1977, PUF. Rééditions en 1986, 1990, 1994 et 2006.
- LE MOIGNE J.-L., *Les épistémologies constructivistes*, 1995, PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- LE MOIGNE J.-L., MORIN E., *Intelligence de la complexité: épistémologie et pratique*, 2007, éditions de l'Aube.
- LOUART P., Les apports du constructivisme à la gestion des ressources humaines, in *Encyclopédie de la GRH*, J. ALLOUCHE coordinateur, Editions VUIBERT, 3^e édition.
- MARTINET A.-C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.
- MINTZBERG, Henry. *Managers, not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler Publishers, 2004.
- NIKITIN, Marc, « Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ? » *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 12, no. 3, 2006, pp. 87-100.
- ORANGE C., Problématisation et conceptualisation en sciences et dans les apprentissages scientifiques, *Sciences de l'éducation*, 2005/3 (Vol. 38), pages 69 à 94.
- PASSERON J.-C., *Le raisonnement sociologique*, Paris, Nathan, 1991.
- PIAGET J., *La construction du réel chez l'enfant*, Paris, Delachaux et Niestlé, 1937.
- POPPER K., *Conjectures et réfutations, la croissance du savoir scientifique*, Paris, Payot, 1985.
- POPPER K., *La connaissance objective*, Paris, Aubier, 1991.
- RAGIN, Charles C. *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. University of Chicago Press, 2008.
- RESNIK, David B., *What is Ethics in Research & Why is it Important*, National Institute of Environmental Health Sciences, 2011.
- ROUSSEAU, Denise M. *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*. Oxford University Press, 2012.
- SHROUT, Patrick E., "Ethics in Psychological Research". *APA Handbook of Research Methods in Psychology*, vol. 1, 2014, pp. 73–90.
- THIETART R.-A. et collectif, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999.
- WATZLAWICK P., *L'invention de la réalité*, Paris, Seuil, 1988.

Hors Dossier

Politique d'attractivité de l'investissement direct étranger dans les pays de l'UEMOA : rôle des institutions

Issa THIAM, Université de Mons, Belgique.

Viviane Ondoua BIWOLE, Université de Yaoundé II, Cameroun.

RÉSUMÉ

Cette recherche étudie l'effet des politiques d'attractivité sur les flux entrants d'IDE dans les pays de l'UEMOA. La méthodologie utilisée commence par une analyse des composantes d'attractivité et finit par une analyse économétrique selon le modèle à effet fixe allant de 2009 à 2019 des huit Etats membres de l'UEMOA. Les résultats indiquent un effet positif et significatif entre la stabilité politique, l'efficacité du gouvernement, l'état de droit, la liberté d'expression, l'ouverture commerciale et les flux d'IDE. Ainsi, les pays de l'UEMOA, pour attirer davantage de firmes multinationales, doivent améliorer leur gouvernance avec un accent particulier sur la stabilité politique, la qualité des réformes institutionnelles et l'ouverture commerciale, sans encourager la corruption.

Mots-clés: IDE, Politiques d'attractivité, Attractivité, UEMOA, Modèle à effet fixe.

ABSTRACT

Attractiveness remains a constant concern, this research studies the effect of attractiveness policies on FDI inflows in WAEMU countries. The methodology used begins with an analysis of the attractiveness components and ends with an econometric analysis using the fixed-effect model from 2009 to 2019 of the eight WAEMU member states. The results indicate a positive and significant effect between political stability, government efficiency, rule of law, freedom of expression, trade openness and FDI flows. Thus, to attract more multinational firms, WAEMU countries must improve their governance with a particular emphasis on political stability, the quality of institutional

reforms and trade openness, without encouraging corruption.

Keywords: FDI, Attractiveness Policies, Attractiveness, WAEMU, Fixed effect.

INTRODUCTION

L'importance des firmes multinationales (FMN) dans l'économie des pays hôtes a fait surgir une forte concurrence dans la conquête des IDE. Ceci a permis de développer le concept d'attractivité et de l'intégrer dans les politiques économiques des États et dans la stratégie des FMN. Elle a fait développer trois réflexions qui ont fait l'objet de beaucoup de recherches :

- Expliquer les facteurs de la multinationalisation : c'est-à-dire les raisons de la décision d'investissement hors du territoire national au lieu de l'adoption des politiques de promotion d'exportation ;
- Déterminer comment une firme opère à l'étranger : avec l'identification des formes d'implantation de la firme ;
- Identifier la raison du choix du lieu pour justifier le choix du site d'implantation.

Ce champ d'analyse traditionnel est largement dépassé par une analyse plus profonde de l'attractivité des pays aux IDE. La nouvelle perspective cherche à comprendre les facteurs déterminants qui poussent les investisseurs étrangers à vouloir s'implanter dans un territoire au lieu d'un autre. Les gouvernements sont d'orientations politiques et économiques différentes et exercent une autorité souveraine sur leurs territoires nationaux. Quant aux firmes, elles sont stratégiques et investissent dans de nombreux projets d'IDE. C'est ainsi qu'avec la mondialisation, l'ensemble des interrogations soulevées ci-dessus sont

devenues stratégiques pour les FMN et les États. Ainsi, les gouvernements ont utilisé comme réponse alternative le démantèlement de leurs tarifs douaniers et la libéralisation de leurs systèmes économiques, afin d'attirer les IDE et de compenser les désinvestissements suite à la délocalisation des entreprises nationales. La libéralisation serait une réponse efficace à la réduction de la crise d'endettement pour s'engager vers des activités favorisant la privatisation (Zeryouh, 2018).

Jugeant que le développement ne peut surgir seulement de l'accumulation de capital rendu possible par l'épargne de ses États membres ou l'exportation des produits locaux, l'UEMOA a ouvert ses frontières aux IDE considérés non seulement comme une source de financement externe de capital, mais également comme un moyen de transferts de technologies nouvelles. De même, l'adhésion des États membres de l'UEMOA à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) a développé de nouveaux engagements portant sur la conversion des mesures non tarifaires en équivalents tarifaires et la réduction sur plusieurs années des subventions et des tarifs douaniers (Siroën, 2007). Cet engagement de l'UEMOA vis-à-vis des IDE, demande une grande volonté de réformes de ses États membres, et une amélioration de ses facteurs d'attractivité déjà existants. C'est dans ce but que les États se sont lancés dans une politique de réformes censées les doter d'outils renouvelés pour promouvoir leurs territoires.

Malgré ces efforts, les flux entrants d'IDE dans la zone de l'UEMOA semblent suivre un rythme timide par rapport aux potentiels de la sous-région. En effet, depuis 2009, les flux d'IDE sont passés de 2,5 à 2,7 milliards de dollars en 2018, soit une hausse de seulement 6% en dix (10) ans. En comparaison à la zone de la CEMAC qui a vu ses flux passés de 4,6 à 7,3 milliards de dollars soit une augmentation de 57% de ses flux dans ce même intervalle de temps (Cnuced, 2019). Pourtant, l'UEMOA peut se vanter de facteurs d'attractivité non négligeable, une croissance économique de plus de 6% depuis 2013, de quatre grands

ports d'envergure (Abidjan, Dakar, Lomé et Cotonou), du premier producteur mondial de Cacao (Côte d'Ivoire), du premier producteur de coton africain (Burkina Faso) et de l'un des leaders mondiaux de production d'uranium (Niger). Il s'interroge alors, au regard de ce paradoxe, la question de l'efficacité des politiques d'attractivité de l'UEMOA. A cet égard, il nous semble pertinent de poser la question suivante : Quel est l'effet des politiques d'attractivité de l'UEMOA sur l'IDE ?

De cette question principale découle deux questions subsidiaires à savoir :

- Quel est l'effet des dimensions des institutions politiques sur les flux d'IDE dans l'UEMOA ?
- Quel est l'effet des dimensions des institutions économiques et sociales sur les flux d'IDE dans la zone de l'UEMOA ?

Ce travail a pour objectif principal d'analyser l'effet des politiques d'attractivité sur les flux entrants d'IDE dans la zone de l'UEMOA. De manière spécifique il s'agit de :

- Déterminer l'effet des dimensions des institutions politiques sur les IDE dans l'UEMOA ;
- Déterminer l'effet des dimensions des institutions économiques sur les flux d'IDE dans l'UEMOA.

1. Revue de la littérature sur les politiques d'attractivité et l'IDE

Des études récentes ont montré que l'efficacité des politiques d'attractivité peut constituer un atout pour l'augmentation des flux d'investissement étranger dans un pays (Belhaj (2019) ; Xavelet (2015) ; Ed-dib et Aichi (2021)). Dans son analyse basée sur les politiques adoptées par le gouvernement marocain pour l'attractivité de l'IDE au Maroc, Belhaj (2019), a conclu que ces politiques ont globalement des effets positifs sur l'attractivité du Maroc à l'IDE. Toutefois, son étude semble oublier des déterminants qui sont considérés comme ayant une forte influence sur l'IDE. Il s'agit des déterminants liés à la gouvernance par exemple la corruption, la fraude etc. Bien

que les politiques d'attractivité aient de manière globale des succès et des échecs dans leurs objectifs de séduction des firmes multinationales (Xavelet, 2015), la faible qualité des institutions ne réduit pas la volatilité des entrées d'IDE (Nkoa et Song, 2018). Chan et Gemayel (2004), montrent quant à eux que le risque et l'instabilité politique restent les premiers déterminants de la faiblesse des IDE dans la région du MENA.

Dans une étude sur le rôle des indicateurs de la gouvernance comme déterminants des IDE dans les pays africains, Ed-dib et Aichi (2021) arrivent à une conclusion générale. Selon eux, entre 1985 et 2015, sur un échantillon de 44 pays africains, la taille du marché, la lutte contre la corruption, la qualité de la réglementation, la stabilité politique, les infrastructures ont un effet négatif sur les flux d'IDE vers les pays africains. En outre, l'ouverture au commerce, l'État de droit et le fonctionnement de l'État, le taux de change officiel, et enfin la balance des paiements courants affectent positivement l'entrée des IDE en Afrique. Dans le même sens, Garga et Tchakounte (2022), affirment que la relative liberté des affaires des pays démocratiques affecte positivement et significativement l'attractivité des IDE. Toutefois, les politiques d'attractivité de l'IDE ne sont pas uniquement économiques. Le risque d'instabilité sociopolitique crée un environnement défavorable et représente alors un facteur de risque pour l'investissement privé en général et pour l'IDE en particulier (Gouenet, 2013).

En outre, le regroupement des États au niveau des organisations de politiques communes (UEMOA, CEDEAO...), nous amène à réfléchir sur l'impact de leurs politiques d'attractivité sur les flux d'IDE. Pour De Sousa et Lochard (2006), la monnaie unique réduit l'incertitude macroéconomique et certains coûts de transaction, ce qui pourrait renforcer les IDE entre les pays membres. Chaze et Edouard (2019), concluent en ce sens qu'il faut repenser les politiques d'attractivité dans les pays membres d'une même organisation. Les politiques d'attractivité sont destinées à attirer et à retenir l'IDE. Toutefois, elles sont souvent

accompagnées des mesures et d'effets qui peuvent augmenter le risque d'investissement et limiter les flux de l'IDE.

Ainsi, Fofana (2013) affirme que la nature et la qualité de l'environnement institutionnel exercent une influence sur la dynamique des IDE entrants dans un pays. En effet, selon lui le renforcement de la réglementation joue un rôle dissuasif de l'IDE dans la mesure où les investisseurs perçoivent cette mesure comme nuisible à la liberté des affaires et que dans un avenir proche cette liberté semble inexistante. C'est dans ce sens que, la lutte contre la corruption peut aussi constituer un frein aux flux d'IDE entrants dans une région (Ed-dib et Aichi, 2021).

En outre, avec les pratiques illégales dont les firmes Multinationales sont souvent accusées (Ocde, 2002), les États adoptent des mesures restrictives accompagnatrices de leurs politiques d'attractivité. Selon la CNUCED, en 2018, l'intervention des pouvoirs publics a fait capoter de nombreux projets de fusion-acquisition internationale. Beaucoup d'opérations ont été bloquées ou annulées pour des raisons réglementaires ou politiques de sécurité nationale. On note aussi l'existence de projets abandonnés du fait de la longueur des délais d'approbation par les autorités du pays d'accueil (Cnuced, 2019). Ceux-ci démontrent que, dans la mesure du possible, les autorités font de leur mieux pour non seulement attirer les investisseurs étrangers mais aussi assurer la sécurité nationale.

Dans le sens que l'existence d'une réglementation très exigeante pourrait faire fuir les investisseurs (Fofana, 2013), Amina et Rachid (2018) trouvent que les restrictions d'accès au foncier industriel, d'accès au financement et le poids du secteur informel demeurent des obstacles et des facteurs dissuasifs à l'implantation de firmes étrangères. Nous pouvons comprendre, dès lors, que toutes les politiques d'attractivité ne sont pas censées attirer l'IDE si elles sont accompagnées de mesures très restrictives.

2. La méthodologie de l'étude

Le chercheur, dans le cadre de la réalisation d'un travail scientifique, suit la méthodologie qui se rapproche le plus de son domaine d'intervention. Cette démarche constitue pour lui, un moyen de faire valoir la méthode de travail adoptée, son importance, ses atouts et ses failles. Dans cette étude, nous l'avons structurée en deux temps, d'abord par une analyse des composantes d'attractivité de l'UEMOA et ensuite par une analyse économétrique des politiques d'attractivité.

2.1. L'appréciation des composantes de l'attractivité de l'UEMOA

Selon Markusen (1984), les FMN s'implantent à l'étranger à travers une stratégie horizontale du fait des potentielles économies d'échelles qu'elles auront grâce au contournement des barrières tarifaires. Elles peuvent s'implanter aussi à l'étranger par une stratégie verticale parce qu'il existe une différence de coût des intrants nécessaires à la fabrication des biens. Dans l'UEMOA, les deux stratégies interfèrent dans la mesure où les FMN bénéficient du marché et des coûts de production. Il est clair que les FMN, avant de s'installer dans un pays, vérifient les avantages qu'il offre et ensuite elles établiront une courte liste des pays qu'ils considèrent comme plus attractifs (Hatem, 2004). Nous faisons une appréciation des composantes de l'attractivité de l'UEMOA que nous avons retenu à l'aide de la documentation.

2.1.1 Le cadre légal et institutionnel

Le cadre légal peut se comprendre comme : l'ensemble des lois et dispositions régissant l'investissement. Quant au cadre institutionnel, il décrit les différents organismes chargés de la promotion, de la représentation et du contrôle des institutions. Dans les lignes qui suivent, nous allons évaluer le cadre légal et institutionnel de l'UEMOA. Pour ce faire, nous avons retenu trois composantes du cadre qui jouent un rôle important dans l'attractivité d'un territoire.

2.1.1.1 La stabilité politique et l'absence de violences dans l'UEMOA

Comme évoqué plus haut, la stabilité politique est un élément décisif dans l'attractivité de l'IDE. Un environnement politique stable est un signe favorable pour les investisseurs étrangers. Selon l'observatoire de la compétitivité durable (OCD) de la FERDI, la stabilité politique et l'absence de violences mesurent « *les perceptions quant à la possibilité de survenues d'actes de violences politiques, y compris des actes terroristes* ». Cette organisation a développé un indicateur de mesure de l'attractivité d'un territoire. Pour elle, l'attractivité territoriale est mesurée sur quatre grands axes : l'infrastructure ; le capital humain et financier ; le marché et enfin la gouvernance politique et économique. C'est dans la gouvernance politique et économique qu'elle classe la stabilité politique et l'absence de violences.

Pour l'indicateur, les scores sont compris entre 0 et 100 et le plus élevé traduit la meilleure situation. En 2018, le Sénégal (68), le Bénin (67) et la Guinée-Bissau (51) constituaient les économies les plus stables de l'UEMOA. Par contre, le Mali (11) et le Niger (34) représentaient la partie instable de la sous-région. Ceci réaffirme que la zone de l'UEMOA est frappée d'une instabilité sociopolitique qui accroît le risque pays. En effet, la zone est animée par la présence d'organisations terroristes, de coups d'États et de la pauvreté dans presque chaque État membre. Cette situation participe à la dégradation de son environnement des affaires.

2.1.1.2 Le cadre légal et réglementaire

C'est en avril 1997 que le Conseil des Ministres des pays de l'UEMOA a adopté, dans le cadre de la relance de l'investissement privé, la déclaration dite « Déclaration de Cotonou ». Elle a décidé de maintenir la croissance économique annuelle à un niveau durablement supérieur à 5%, grâce à la mise en œuvre de mesures susceptibles d'instaurer un climat favorable aux investissements privés. L'amélioration de la gestion de l'environnement financier et juridique des

entreprises s'est traduite par la mise en place de régimes fiscaux et comptables harmonisés, l'OHADA et le SYSCOA. De même, l'UEMOA et la CEDEAO ont adopté en 2013, un Code Communautaire des Investissements (CCI) qui doit permettre l'harmonisation de la procédure d'investissement dans la zone et mieux renforcer la protection des investisseurs. En plus, depuis sa création en 1994, l'UEMOA adopte des directives relatives à la fiscalité pour permettre non seulement de collecter des fonds destinés à des projets communautaires mais aussi de renforcer son climat des affaires. Dans le cadre de la réglementation, elle a mis en place des mesures pour empêcher la double imposition et favoriser les échanges entre ses États membres. Néanmoins, les pays de l'UEMOA tardent à contrôler le coût de production énergétique de la sous-région, les mouvements de capitaux et la politique de change. Par exemple, il n'y a pas de politique de change entre le Cedi ghanéen et le franc CFA.

2.1.1.3 L'efficacité des administrations

La question de la réforme des administrations publiques a toujours constitué une préoccupation pour les décideurs politiques au point qu'elle est souvent inscrite dans l'agenda des actions prioritaires à conduire car une bonne administration, loin d'être un luxe, est une condition essentielle du développement. L'efficacité des administrations s'évalue à la rapidité d'exécution des projets liés à la création d'entreprise, à l'élargissement de marché ou au règlement de conflits entre les entreprises. Les réformes entreprises par les pays de l'UEMOA ont permis de mettre en place des guichets pour faciliter la création des entreprises et développer une proximité entre les investisseurs et les agences de promotion de l'investissement.

Toutefois, ces efforts n'empêchent pas les investisseurs de souligner des cas de corruption dans la zone (Croi, 2020). Pourtant, la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) a adopté des principes et règles d'intervention mettant la transparence,

l'éthique, la prévention et la lutte contre la corruption au centre de ses activités.

2.1.2 Les préalables économiques et sociaux

L'attractivité d'un pays ne dépend pas seulement de son cadre légal et institutionnel, il y a aussi les caractéristiques de nature économique et sociale qui sont prises en compte par les investisseurs. Parmi ces préalables, on peut citer : la stabilité macro-économique, la taille du marché, la qualité des infrastructures modernes, les services liés à l'exportation, le capital humain et la performance d'un tissu industriel bien développé.

2.1.2.1 La stabilité macro-économique

La stabilité macroéconomique de l'UEMOA ne suit pas une tendance favorable à l'Investissement Direct Étranger. Bien que son taux de croissance soit maintenu à 6% depuis plus de six (6) ans, d'autres indicateurs macroéconomiques font l'objet de méfiance de la part investisseurs. En effet, l'Indice de Développement Humain (IDH) reste faible avec 0,484 en 2019, le niveau général des prix à la consommation a enregistré une hausse, en moyenne, de 3,6% en 2021 après celle de 2,1% en 2020 (Bceao, 2021). Il semble que, ces indicateurs qui participent à l'image d'une économie saine, gangrèment l'attractivité de l'environnement des affaires de la zone.

2.1.2.2 La taille du marché

La plupart des études sur les firmes multinationales révèlent que la taille du marché est un facteur très important de l'IDE. Les recherches menées par le cabinet Ernst et Young sur 1000 firmes multinationales ont montré que 94% des firmes se localisent à l'étranger à la recherche de marché potentiel (Hattem, 2005).

En 2018, selon la BCEAO, l'UEMOA est un marché d'au moins de 83 millions de consommateurs vaste d'une superficie de 3 506 126 km² soit 485 982 km² de plus que la CEMAC. Elle est constituée de huit États, dont cinq (5) États côtiers et trois (3) États sahéliens liés par l'usage d'une monnaie commune (le FCFA). En vue de renforcer l'intégration

économique régionale, les États membres de l'UEMOA ont convenu, dans le cadre du traité fondateur de l'Union, de mettre en place un marché commun. Ce marché est basé sur la libre circulation des personnes, des biens, des services, des capitaux et le droit d'établissement des personnes exerçant une activité indépendante. Pour ce qui est de l'emploi, la population active des hommes est plus importante que celle des femmes. Elle est aussi plus importante en milieu rural qu'en milieu urbain. Elle représente dans la plupart des pays plus du tiers (1/3) de la population totale. Le niveau de chômage dans la sous-région est élevé. Il ressort que le taux de chômage dans l'UEMAO s'est établi à 13,7% en 2020 contre 11,8% en 2019, soit une hausse de 1,9 point. Notons cependant, qu'une part significative de l'emploi est informel et que les données du chômage sont à relativiser au regard du sous-emploi qui est important.

2.1.2.3 Les infrastructures

L'action des infrastructures a une influence significative sur la compétitivité des pays à l'IDE. Des études soulignent que, même si la fiscalité est élevée et que les infrastructures répondent aux standards internationaux, les firmes multinationales s'installeront car elles supposent que l'argent de la fiscalité est réinvesti dans les infrastructures (Khadoroo et Seetanah, 2007). C'est le cas du transport et de la logistique, mais également de la promotion des télécommunications et surtout de l'électricité qui constitue en Afrique un goulet d'étranglement auquel est confronté un nombre significatif de pays. La Côte d'Ivoire et le Sénégal ont développé ces dernières années le niveau de leurs infrastructures. L'électricité est dans un niveau d'avancement très apprécié et les télécommunications sont en constante innovation. Le Niger et la Guinée-Bissau sont les deux pays les moins électrifiés de l'UEMOA. En outre, l'union manque considérablement de logistique et le transport inter-états n'est pas facile du fait de l'insécurité qui règne dans certains pays et la qualité des routes.

2.1.2.4 Le capital humain

Le capital humain que nous évaluons ici renvoie à la qualité des travailleurs dont disposent les pays de l'Union. L'observatoire de la FERDI considère pour cette rubrique trois indicateurs. Il y a d'abord l'évaluation de la facilité d'obtention des prêts telle que mesurée par le Doing Business de la Banque mondiale, le crédit intérieur alloué au secteur privé exprimé en pourcentage du PIB, et enfin la valeur des capitalisations boursières, elle-même également rapportée au PIB, qui exprime le degré de sophistication du marché financier. Selon l'observatoire, le Sénégal et le Togo disposent de plus d'avantages en capital humain que les autres pays de l'UEMOA. En effet, ces pays ont développé le niveau de leur éducation et la facilité d'obtention de prêts bancaires. L'observatoire leur accorde successivement une note de 57 et 60 sur un indice de 100. Tout ceci, affirme que l'attractivité des IDE est partagée entre un nombre très petit de pays de l'UEMOA, ce qui pourrait être à l'origine de la distribution inéquitable des flux d'IDE entre ces économies.

2.2 Analyse économétrique des politiques d'attractivité

Dans cette sous-section, nous abordons le deuxième axe de notre méthodologie de recherche. Il est question de spécifier le modèle économétrique, de mettre en exergue la compréhension théorique qui l'entoure et d'aborder par la suite, l'origine de nos données.

2.2.1 Spécification du modèle

Notre équation est :

$$IDE_{it} = (IG_{it}, Z_{it}) \quad (1)$$

IDE: Investissement direct étranger (la variable dépendante du modèle).

IG: Indicateur de la gouvernance (les variables explicatives du modèle de notre étude).

Z : Vecteur variable de contrôle

ϵ : Terme d'erreur

Équation (1) peut être écrite comme suit :

$$IDE_{it} = 0 + 1ControlCorruptit + 2effigouveit + 3stabilité_polit + 4qualregleit + 5Etdroitit + 6Voix$$

et responsit+ 7croisPIBit+ 8Ouver_comit+ 9Infit+ i+t+ eit

Avec : **Control** : contrôle de la corruption; **Corrupt** : efficacité du gouvernement; **effigouve** : stabilité politique; **stabilité_pol** : qualité de la réglementation; **qualregle** : Etat de droit; **Etdroit** : Voix et respons : voix et responsabilité; **crois PIB** : croissance du PIB; **Ouver_com** : ouverture commerciale; **Inf** : inflation; 0 : constante; β : effets spécifiques fixes pays et : effet fixe temps.

2.2.2 Présentation des variables

- La variable à expliquer ou dépendante : IDE en % PIB
- Les variables explicatives (Indicateurs de la gouvernance) :
 - Contrôle de la corruption :

Le contrôle de la corruption saisit les perceptions de la mesure dans laquelle le pouvoir public est exercé à des fins privées, y compris les formes mesquines et grandioses de corruption, ainsi que la « capture » de l'État par les élites et les intérêts privés. L'estimation donne le score du pays sur l'indicateur agrégé, en unités d'une distribution normale standard, c'est-à-dire allant d'environ -2,5 à 2,5.

- Efficacité du gouvernement :

L'efficacité du gouvernement tient compte des perceptions de la qualité des services publics, de la qualité de la fonction publique et du degré d'indépendance vis-à-vis des pressions politiques, de la qualité de la formulation et de la mise en œuvre des politiques et de la crédibilité de l'engagement du gouvernement à l'égard de ces politiques. L'estimation donne le score du pays sur l'indicateur agrégé, en unités d'une distribution normale standard, c'est-à-dire allant d'environ -2,5 à 2,5.

- Qualité réglementaire :

La qualité de la réglementation rend compte des perceptions de la capacité du gouvernement à formuler et à mettre en œuvre des politiques et des règlements solides qui permettent et favorisent le développement du secteur privé. L'estimation donne le score du pays sur l'indicateur agrégé, en unités d'une

distribution normale standard, c'est-à-dire allant d'environ -2,5 à 2,5.

- État de droit :

L'état de droit reflète les perceptions de la confiance et du respect des règles de la société par les agents, et en particulier de la qualité de l'exécution des contrats, des droits de propriété, de la police et des tribunaux, ainsi que de la probabilité de criminalité et de violence. L'estimation donne le score du pays sur l'indicateur agrégé, en unités d'une distribution normale standard, c'est-à-dire allant d'environ -2,5 à 2,5.

- Stabilité politique et absence de violence/terrorisme :

La stabilité politique et l'absence de violence/terrorisme mesurent les perceptions de la probabilité d'instabilité politique et/ou de violence à motivation politique, y compris le terrorisme. L'estimation donne le score du pays sur l'indicateur agrégé, en unités d'une distribution normale standard, c'est-à-dire allant d'environ -2,5 à 2,5.

- Voix et responsabilité :

Voix et responsabilité rend compte des perceptions de la mesure dans laquelle les citoyens d'un pays sont en mesure de participer au choix de leur gouvernement, ainsi que de la liberté d'expression, de la liberté d'association et de la liberté des médias. L'estimation donne le score du pays sur l'indicateur agrégé, en unités d'une distribution normale standard, c'est-à-dire allant d'environ -2,5 à 2,5.

- **Les variables de contrôle sont :**

- Le taux de croissance du PIB:

C'est le pourcentage du PIB aux prix du marché sur la base de la monnaie locale constante. Le PIB est la somme de la valeur ajoutée brute de tous les producteurs résidents de l'économie, plus les taxes sur les produits et moins les subventions non incluses dans la valeur des produits. Il est calculé sans déduction pour l'amortissement des actifs fabriqués ou pour l'épuisement et la dégradation des ressources naturelles. Cette variable permet de prédire la taille future du marché du pays d'accueil.

- Le taux d'inflation :

L'inflation mesurée par l'indice des prix à la consommation reflète la variation annuelle en pourcentage du coût d'acquisition d'un panier de biens et de services pour le consommateur moyen qui peut être fixé ou modifié à des intervalles déterminés, par exemple annuellement. La variable agit en tant que variable proxy pour le niveau de stabilité économique. Dans la mesure où les investisseurs étrangers préfèrent investir dans des économies stables, l'inflation reflète le degré d'incertitude d'une économie.

- L'ouverture commerciale en pourcentage du PIB :

Il est mesuré par la somme des exportations et des importations de biens et de services mesurés en pourcentage du produit intérieur brut. C'est un indicateur très utile pour observer l'ouverture d'une économie par rapport à l'étranger. Plus ce pourcentage est élevé, plus l'économie de ce pays est ouverte.

2.2.3 Méthode d'estimation

Les données de panel nécessitent de vérifier, en amont, la spécification homogène ou hétérogène du processus générateur de données. Sur le plan économétrique, cela revient à tester l'égalité des coefficients du modèle étudié dans la dimension individuelle. Sur le plan économique, les tests de spécification reviennent à déterminer si nous sommes en droit de supposer que le modèle théorique étudié est parfaitement identique pour tous les individus (*homogénéité totale*), ou au contraire s'il existe des spécificités propres à chaque individu (*hétérogénéité totale*). Dans ce dernier cas, l'utilisation des techniques de panel ne se justifie pas et peut conduire à un biais d'estimation (Hurlin & Mignon, 2002). Cependant, les données en panel génèrent, souvent, des configurations à cheval entre les deux spécifications extrêmes. De ce point de vue, la dose d'hétérogénéité caractérisant les données proviennent soit de la constante, soit des coefficients (Bourbonnais, 2009).

En présence d'un modèle à effets individuels, la question qui se pose souvent est de savoir

comment ces effets individuels doivent être spécifiés. On doit alors savoir si on doit opter pour le **modèle à effets aléatoires** ou le **modèle à effets fixes**. Pour répondre à cette question, on va présenter ces deux modèles, et par la suite le test statistique qui va nous permettre de spécifier les effets individuels et les résultats de ce test.

2.2.4 Les sources de données

Le champ d'application de cette étude est limité aux 8 pays membres de l'UEMOA pour la période allant de 2009 à 2019. Ce choix est motivé par le cadre temporel (période d'étude) et la sélection des pays. Le choix de notre période d'étude est justifié en deux temps, d'abord nous ne voulons pas prendre en compte l'effet des mesures prises par les gouvernements des pays l'UEMOA pour faire face à la covid-19, et ensuite nous jugeons pertinent qu'une étude peut être plausible sur une période de plus de dix années (De Sousa & Lochard, 2006). Afin de tenir compte de ces observations, nous avons choisi de commencer à partir de l'année 2009.

Toutes les données, à l'exception de celles de la gouvernance et des IDE, proviennent des indicateurs de développement mondial (WDI). Alors que, les mesures de gouvernance sont collectées à partir du Worldwide Governance Indicators (WGI), de même la base de données de la CNUCED est la source de l'ensemble des données sur les IDE.

3. Résultats et discussions

Le point de départ de cette section est la présentation des vérifications préliminaires effectuées sur les variables. Ainsi, nous allons exposer les résultats issus du travail économétrique. Nous allons présenter l'analyse descriptive qui consiste à décrire les caractéristiques des variables telles que la moyenne, l'écart-type, le minimum et le maximum. Elle met en évidence l'analyse corrélationnelle entre la variable dépendante (IDE), les indicateurs de la gouvernance et les variables de contrôle.

Tableau 1 : Statistiques descriptives des variables d'étude

Variables	Observations	Moyenne	Écart-type.	Min	Max
IDE	88	2,86	2,897	-2,545	18,818
Corruption	88	-0,672	0,38	-1,559	0,059
Efficacité gouvernement	88	-0,834	0,356	-1,76	-0,058
Stabilité politique	88	-0,698	0,609	-2,201	0,403
Qualité de la réglementation	88	-0,576	0,329	-1,261	-0,048
État de droit	88	-0,69	0,351	-1,586	-0,082
Voix et responsabilité	88	-0,34	0,436	-1,343	0,41
Croissance du PIB	88	5,109	2,473	-5,37	10,76
Ouverture Commerciale	88	58,729	14,249	36,488	112,761
Inflation	88	1,12	1,747	-3,233	6,745

Source : Calculé par l'auteur à l'aide du logiciel STATA

Il ressort qu'en moyenne les flux d'IDE vers la zone de l'UEMOA représentent 2,86% avec un niveau maximum de 18, 81% et un seuil minimum de -2,54% sur la période 2009-2019. Nous constatons que tous les indicateurs de la gouvernance ont des scores moyens négatifs. En effet, sur une échelle de -2,5 et 2,5, tous ces indicateurs sont négatifs traduisant leur faible qualité. En moyenne, la croissance du PIB annuelle dans la zone est de 5,10% avec un seuil maximal de 10,7%. Par ailleurs, la zone affiche un niveau moyen d'inflation relativement faible, soit 1,12%. Enfin, le taux moyen d'ouverture au commerce international correspond à 58,72%. Ainsi, l'ouverture commerciale constitue un stimulant important à l'attraction des IDE dans l'UEMOA. Cette interprétation corrobore avec la théorie des IDE, qui stipule que l'ouverture est une indication de la facilité d'accès du pays hôte au

marché mondial. Ce résultat converge avec ceux des travaux d'Ajide et Dolapo (2016), Asiedu (2002), Nsiah Wu(2014), et Anyanwu et Yameogo (2015), entre autres.

Tableau 2 : Matrice de corrélation des variables (Variable dépendante : IDE)

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) IDE	1,00 0									
(2) contrôle corruption	- 0,05 0	1,000								
(3) efficacité du gouvernement	- 0,01 6	0,877 *	1,000							
(4) stabilité politique	- 0,09 8	0,154	0,262 *	1,000						
(5) qualité de la réglementatio n	- 0,09 0	0,890 *	0,877 *	0,221 *	1,000					
(6) état de droit	0,07 7	0,909 *	0,842 *	0,257 *	0,910 *	1,000				
(7) voix et responsabilité	- 0,08 5	0,713 *	0,774 *	0,397 *	0,752 *	0,739 *	1,000			
(8) croissance (%PIB)	0,09 6	0,226 *	0,109	- 0,011	0,109	0,196	0,097	1,00 0		
(9) Ouverture commerce	0,16 3	- 0,159	- 0,378 *	0,172	- 0,206	- 0,164	- 0,257 *	0,11 4	1,00 0	
(10) inflation	0,09 3	- 0,176	- 0,102	0,134	- 0,063	- 0,132	- 0,161	- 0,14 9	0,13 9	1,00 0

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$

Source : Calculé par l'auteur à l'aide du logiciel STATA

A partir des résultats du tableau de corrélations, il est remarquable que la relation entre la variable dépendante (IDE) et les variables de la gouvernance, soit négative excepté l'état de droit. Ceci peut être expliqué par la faiblesse des institutions et l'instabilité politique qui règne dans certains pays de l'UEMOA ou encore par les niveaux élevés de la corruption et la faible protection des droits de propriété. Nous soulignons, une corrélation négative entre les IDE et la stabilité politique (-0,098). On note aussi, une corrélation positive entre l'état de droit et les IDE. Ces résultats corroborent les conclusions de Globerman et

Shapiro (2007) et Busse et Hefeker (2007). Nous constatons également une corrélation négative entre l'IDE et le contrôle de la corruption (-0,2240), de même que l'IDE et la qualité de la réglementation. Cette corrélation va dans le même sens que la conclusion d'Ed-dibet Aichi (2021).

Il y a une relation positive entre le ratio d'ouverture commerciale et l'investissement direct étranger (0,163), en harmonie avec la conclusion de Harms et Ursprung (2002), Jensen (2003), Kandieroet Chitiga (2014), Demirhanet Masca (2008) et Liargovaset Skandalis (2012) qui ont trouvé une affiliation

positive entre ces deux variables. Cette corrélation s'explique probablement par le fait que, l'ouverture commerciale permet aux filiales étrangères d'avoir une grande flexibilité quant à l'importation des matières et produits nécessaires à la production, elle dispose aussi de facilités et d'opportunités d'exportation pour ces filiales (Moujahid et Khariss, 2021). L'investissement direct étranger est positivement corrélé avec le taux de croissance du PIB (la taille de marché). Le coefficient de corrélation entre l'IDE et le taux de croissance du PIB est de 0,096. L'IDE est considéré comme un réacteur pour la croissance économique par lequel certains pays d'accueil développent leurs technologies et rattrapent leur retard technologique (Markusen et Venables, (1999); Wei (1995) ; Zhang, (2001)). Inversement, le taux de croissance du PIB en mesurant la taille de

marché donne aux FMN, la possibilité d'exploiter des économies d'échelle et d'obtenir des rendements plus élevés. Ce résultat renforce la théorie du marché et les conclusions de Markusen et Venables (1996), ainsi que ceux d'Ed-dibet Aichi (2021). La lutte contre la corruption peut booster la croissance économique dans les pays riches en ressources naturelles qui appliquent les principes démocratiques. Cette conclusion est en harmonie avec celle de Kpognonet Bah (2020) qui est contextualisé dans la zone de la CEDEAO.

Comme décrit précédemment pour connaître le modèle spécifique à adopter, nous allons d'abord faire le test de Hausman. Le test de Hausman, nous permet de choisir le modèle à effet fixe ou le modèle à effet aléatoire ou composé.

Tableau 3 : résultat du test d'Hausman

	Coefficient
Chi-square test value	20.98
P-value	0,0019

Source : Calculé par l'auteur à l'aide du logiciel STATA

Le test Hausman rejette l'hypothèse nulle (H_0), l'effet fixe individuel (invariant dans le temps) n'est pas corrélé avec les variables explicatives, car la probabilité (0,019) est

inférieure à 5%. Par conséquent, le modèle à effet fixe est plus convergent que le modèle à effet aléatoire.

Tableau 4 : résultats de l'estimation du modèle à effets fixe

Variables	Variable dépendante : flux d'IDE (% PIB)					
Ouverture commerciale	0.105*** (0.0203)	0.137*** (0.0274)	0.101*** (0.0181)	0.118*** (0.0216)	0.140*** (0.0172)	0.109*** (0.0201)
Croissance du PIB	0.111 (0.127)	-0.00923 (0.0425)	0.0929 (0.132)	0.107 (0.140)	0.0216 (0.107)	0.0686 (0.126)
Inflation	-0.0177 (0.170)	0.103 (0.120)	-0.0834 (0.164)	-0.0405 (0.172)	-0.0421 (0.152)	-0.0201 (0.145)
Contrôle de la corruption	1.689 (1.659)					
Efficacité gouvernement		3.942** (1.630)				

Stabilité politique			1.308**			
			(0.458)			
Qualité de la réglementation				3.243		
				(2.793)		
État de droit					5.450***	
					(1.331)	
Voix et responsabilité						2.821**
						(0.890)
Constant	-1.891	-2.032*	-1.315	-1.824	-0.876	-1.992
	(1.422)	(1.042)	(1.750)	(1.453)	(1.265)	(1.468)

Observations	88	88	88	88	88	88
R-carré	0.354	0.251	0.370	0.366	0.417	0.386
Nombre de pays	8	8	8	8	8	8
Effets fixes pays	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Effets fixes temps	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Les erreurs standards Robustes sont entre parenthèses. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Source : Calculé par l'auteur à l'aide du logiciel STATA

La lecture économétrique, nous permet de déduire que, certains indicateurs de la gouvernance ont un effet significatif et positif sur les flux des IDE dans la zone de l'UEMOA (tableaux 4). La stabilité politique et l'absence de violence ont un effet positif et statistiquement significatif sur les IDE. Ils constituent un facteur d'attractivité de l'IDE dans la zone de l'UEMOA. Ainsi, les politiques qui cherchent à stabiliser la zone sont bénéfiques à l'attractivité de l'UEMOA. Des résultats similaires ont été obtenus par Wang et Swain (1997). En effet, la baisse des flux d'IDE dans l'UEMOA peut donc s'expliquer par les bouleversements politiques de certains États membres qui ont affecté les échanges internationaux et créé une autre oblique des flux en faveur des industries extractives relativement moins créatrices d'emplois (Arouna et Baba, 2022). Feng (2017) affirme que l'instabilité politique provoque des encombrements économiques par l'affaiblissement des taux d'investissement. En effet, nos résultats prouvent que l'augmentation de 1% de la stabilité politique entraîne, toute chose étant égale par ailleurs,

une hausse de 1.308% des flux d'IDE (en % du PIB). L'efficacité du gouvernement a un effet significatif et positif sur les IDE. Ce résultat coïncide avec ceux de (Allam, 2018) et (Mamoudou, 2017). L'état de droit a un effet positif et statistiquement significatif sur les flux d'IDE entrants dans la zone de l'UEMOA. Bijelic (2008) a trouvé des résultats similaires en mesurant l'impact du droit interne et des institutions étatiques du pays d'accueil sur l'établissement des firmes multinationales. Selon nos résultats, le Sénégal et le Bénin sont les deux principaux pays de l'UEMOA, où règnent le plus d'État de droit. L'indice de voix et responsabilité a un effet positif et significatif sur les IDE entrants dans l'UEMOA. Nos résultats indiquent que, dans l'UEMOA, une augmentation de cet indice de 1% toute chose étant égale par ailleurs, entraîne une hausse des flux entrants d'IDE de 2.821%. Ce résultat est en phase avec celui de Yosra et al., (2014) qui ont trouvé que l'indice voix et responsabilité est positivement associé au flux d'IDE vers la région du MENA. Enfin, L'ouverture commerciale constitue un important facteur de la politique d'attractivité

des IDE dans l'UEMOA. Ce résultat confirme les conclusions de Jensen (2003), Kandiero et Chitiga (2014), Demirhan et Masca (2008) et Liargovas et Skandalis (2012).

CONCLUSION

Cette étude a eu pour objectif de donner réponse à la question des effets des politiques d'attractivité sur les flux d'IDE dans l'UEMOA. Ces politiques permettent de construire un climat qui répond aux attentes des firmes multinationales car, dans la mesure où les États se positionnent comme offreurs de leur territoire, ils sont obligés de prendre en compte les facteurs susceptibles d'attirer ces firmes. De même, selon notre étude économétrique, la stabilité politique et l'absence de violences, l'efficacité du gouvernement, l'état de droit, et la liberté d'expression ont un effet positif et significatif sur l'IDE de même que l'ouverture commerciale. Enfin, le modèle à effet fixe a permis aussi de conclure que les variables, l'efficacité du gouvernement et celle de la croissance économique ont des incidences positives sur l'évolution des IDE entrants dans l'UEMOA avec une participation significative de l'état de droit.

A la lumière de ces résultats, l'UEMOA gagnerait dans la mise en place de politiques d'attractivité à mettre un accent sur : l'amélioration de la stabilité politique et la qualité des institutions des États membres, l'initiation des politiques de renforcement du cadre légal et réglementaire, l'adoption des politiques en vue d'améliorer le contexte macroéconomique des pays, l'investissement pour mettre à la disposition des États des infrastructures qui répondent aux standards internationaux. Finalement, l'UEMOA devra promouvoir la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption pour atteindre l'efficacité des administrations de ses pays membres.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ajide K. B & Dolapo R I. (2016) : Nexus institutions-IDE en pays de la CEDEAO, *Journal of African Business*, DOI : 10.1080/15228916.2016.1180778.

Allam, P. (2018). *Les incitations à l'investissement ont-elles un impact sur l'attractivité de l'investissement direct étranger en Égypte ?* [Mémoire, Université Montréal]. <https://papyrus.bib.umontreal.ca>.

Amina, B., & Rachid, B. (2018). *Essai de construction d'un Score d'Attractivité Sectorielle des Investissements Directs Étrangers. Revue Organisation & Travail* Volume, 7(1).

Anyanwu, J. C., & Yameogo, N. D. (2015). What drives foreign direct investments into West Africa? An empirical investigation. *African Development Review*, 27(3), pp199-215.

Asiedu, E. (2002). On the determinants of foreign direct investment to developing countries: is Africa different? *World development*, 30(1), pp107-119.

Bah M & K pognon K. (2020). Public investment and economic growth in ECOWAS countries: Does governance Matter? *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 10.1080/20421338.2020.1796051, 13 (6), pp713-726.

Bceao, (2019), *rapport annuel 2019*, https://www.bceao.int/sites/default/files/2018-07/Rapport_annuel_2019.pdf.

Bceao, (2021), *rapport annuel 2021*, https://www.bceao.int/sites/default/files/2018-07/Rapport_annuel_2021.pdf.

Bijelic, A. (2008). *L'État de Droit, facteur déterminant à l'entrée des investissements étrangers directs : le cas de la Serbie*. [Mémoire, Université de Montréal]. <https://papyrus.bib.umontreal.ca>.

Bourbonnais, R. (2009). *Econométrie, manuel et exercices corrigés*. Dunod. 7ème édition. <https://www.dunod.com>.

Busse, M., & Hefeker, C. (2007). Political risk, institutions and foreign direct investment. *European journal of political economy*, 23(2), pp397-415.

Chan, K. K., & Gemayel, E. R. (2004). Risk instability and the pattern of foreign direct investment in the Middle East and North Africa region, *IMF Working Papers*, 2004(139).

- Chaze, M., Edouard, J. C., & Mainet, H. (2019, December). Comment repenser les politiques d'attractivité dans les territoires de faibles densités ? L'exemple de l'Auvergne. In *13es Journées de Recherches en Sciences Sociales (JRSS)*.
- Croi, F. K. (2020). Niveau d'éducation, corruption et croissance économique dans les pays de l'UEMOA. *Annale des sciences économiques et de gestion* 19(1). Université Marien NGOUABI ISSN : 1815- 4433.
- De sousa, J., & Lochard, J. (2006). Union monétaire et ide. *Revue économique*, 57(3), pp 419-430.
- Demirhan, E., & Masca, M. (2008). Determinants of foreign direct investment flows to developing countries: a cross-sectional analysis. *Prague economic papers*, 4(4), pp 356-369.
- Ed-Dib, M., & Aichi, Y. (2021). Gouvernance et investissements directs étrangers dans les pays en développement. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(2), pp 439-458.
- Feng, Y. (2017). Determinants of foreign direct investment (FDI). *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefor>.
- Fofana, M. F. (2013). *Effets du cadre réglementaire de la liberté économique sur l'investissement direct étranger : approche empirique comparant l'Afrique subsaharienne et l'Europe occidentale*. [Thèse de doctorat. École nationale d'administration publique, Canada]. <https://espace.ena.ca/id/eprint/111>.
- Garga, F. D., & Tchakounte, M. (2022). Liberté économique et attractivité des investissements directs étrangers : Le cas de la zone CEMAC. *Alternatives Managériales Économiques*, 4(2), 640-660.
- Globerman & Shapiro D. (2007). Global foreign direct investment flows: The role of governance infrastructure, *World Development*, 30(11), pp1899-1919.
- Gouenet, M. R., & Nguena, C. L. (2013). Instabilité socio-politique et attractivité des Investissements Directs Étrangers (IDE) au Cameroun. AAYE Policy Research Working Paper Series 13_006. *Association of African Young Economists*. Révisée décembre 2013.
- Harms, P. & Ursprung, H. W. (2002). Do civil and political repression really boost foreigner direct investment? *Economic Inquiry*, 40(4), pp651-663.
- Hatem, F., Lejeune, C., Delapierre, M., & Michalet, C.A. (2004). *Investissement international et politique d'attractivité*. Paris. Economica.
- Hatem, F. (2005) *Attractivité du Territoire : Théorie et Pratique, aller-retour*. École de management de Normandie. Normandie, France.
- Hausman, J. A. (1978). Specification Tests in Econometrics. *Econometrica*, 46(6), pp1251-1271. <https://doi.org/10.2307/1913827>.
- Hurlin C. & Mignon, V. (2007). Une Synthèse des Tests de Cointégration sur Données de Panel. *Économie et Prévision*, 180(181), pp241- 265.
- Jensen, N. M. (2003). Democratic governance and multinational corporations: Political regimes and inflows of foreign direct investment. *International organization*, 57(3), pp587-616.
- Kandiero T & Chitiga M (2014). Trade openness and foreign direct investment in Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 9(3), <https://doi.org/10.4102/sajems>.
- Liargovas, P. G., & Skandalis, K. S. (2012). Foreign direct investment and trade openness: The case of developing economies. *Social indicators research*, 106(2), pp323-331.
- Mamoudou, B. (2017). Rôle des institutions dans les flux d'IDE entrants en Guinée. *West African Journal of Monetary and Economic Integration*, 17(2), pp81-101.
- Markusen, J R. (1984). Multinationals, multi-plant economies, and the gains from trade. *Journal of international economics*, 16(3-4): pp205-226.

- Markusen, J. R., & Venables, A. J. (1999). Foreign direct investment as a catalyst for industrial development. *European economic review*, 43(2), 335-356.
- Markusen J.R., Venables A.J., Konan D.E., & Zhang K.H. (1996), A Unified Treatment of Horizontal Direct Investment, Vertical Direct Investment and the Pattern of Trade in Goods and Services, NBER Working Paper n° 5696.
- Moujahid, M., & Khariss, M. (2021). Principaux déterminants des investissements directs étrangers au Maroc : étude économétrique par le modèle VAR. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 2(4).
- Nkoa, B. E. O., & Song, J. S. (2018). La qualité des institutions réduit-elle la volatilité des investissements directs étrangers en Afrique ? *Monde en développement*, (3), pp113-131.
- Nsiah, C., & Wu, C. (2014). The role of spatial dynamics in the determination of foreign direct investment inflows to Africa. *African Development Review*, 26(3), pp494-507.
- Seetanah, B, & Khadoroo, J. (2007). Le rôle de l'infrastructure de transport dans la capacité d'attirer l'IDE en Afrique. *CEA*. https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/.../Conference_2007_14-part-III-2.Pdf.
- Siroën, J. M. (2007). L'OMC et les négociations commerciales multilatérales. *Négociations*, (1), p7-22. <https://www.cairn.info/revue-negociations-2007-1-page-7.htm>.
- Wei, S. J. (1995). Attracting foreign direct investment: has China reached its potential? *China Economic Review*, 6(2), pp187-199.
- Yosra, S., Hassen, S., & Anis, O. (2014). Gouvernance, investissement direct étranger et croissance économique dans la région MENA. *Economics and Strategic Management of Business Process*, 2, pp71-75.
- Zhang, K. H. (2001). How does foreign direct investment affect economic growth in China? *Economics of transition*, 9(3), pp679-693.
- 9). *Alternatives Managériales Economiques*, 3(4), pp393-413.

VARIA

PROPOS SUR L'INTELLIGENCE SITUATIONNELLE

Ce texte est une synthèse de l'ouvrage de M. FIOL, C. TANNEAU, P. DELAHAIE, A.-M. BONNEFOUS, *L'intelligence situationnelle, 50 situations de management décryptées*, Paris, EYROLLES, 2017.

Il n'en remplace pas la lecture mais incite plutôt à le lire pour en tirer toute la substance.

Professeur Pierre LOUART

1.

Une immense majorité des managers ne comprennent pas les situations managériales auxquelles ils sont confrontés. Non par manque de formation, de capacité d'analyse ou de lucidité, mais à cause de l'appauvrissement de leur intelligence situationnelle.

Pour agir et décider rapidement, ils se sont forgé des lunettes (des filtres déformants), avec lesquelles ils construisent leur monde et se représentent les situations à managers. Ils simplifient en caricaturant. Cela leur paraît plus simple, mais c'est déformant.

2.

Voici neuf réflexes mentaux qui contribuent à ces déformations :

- Une restriction inconsciente du champ de vision (focalisation de l'attention sur une partie de la situation, pour en réduire la complexité). Une partie de la situation n'est pas du tout (ou mal) appréhendée. Le danger n'est pas de simplifier, mais d'oublier qu'on l'a fait (sans simplification, il est difficile d'agir, mais si on s'emprisonne dans la schématisation, on propose des réponses inadéquates).
- Une tendance à proposer des solutions avant d'avoir identifié les problèmes (à l'aide d'un diagnostic suffisamment approfondi). Il arrive même que des managers induisent le problème¹ à partir des solutions dont ils disposent.

¹ Le concept de « problème » est ambigu. Il y a souvent plusieurs problèmes imbriqués (ce serait illusoire d'en sélectionner un au détriment des autres). Résoudre le problème du manager ne veut pas dire qu'on ait compris ou résolu ceux des autres acteurs de la situation. On ne peut qu'analyser des situations et des réponses.

- Un repli sur des certitudes, parce qu'on n'aime pas beaucoup l'ambiguïté ou le flou, et qu'on préfère se rassurer avec des convictions établies. On s'arc-boute sur des arguments qu'on ne remet pas en question.
- Un engagement émotionnel qui pousse à se justifier (à défendre son point de vue) plutôt qu'à écouter celui des autres.
- Des jugements de valeur sur les personnes avec lesquelles on a des désaccords ou des conflits, ce qui n'incite pas à explorer ou exploiter leurs perceptions différentes des siennes.
- Plus la situation est complexe, plus il est difficile de décider vraiment, par peur d'avoir choisi une option qui ne s'avèrera pas opportune. D'où de longs temps d'hésitation, des tergiversations, des situations de double contrainte, la peur d'être perdant quoiqu'on fasse.
- Une recherche de consensus avec ses proches, son petit groupe d'alliés (indépendamment de la réalité).
- L'invocation du réalisme pour se donner l'impression d'être dans la vérité (mais de quel réel ou de quelle partie de réel s'agit-il ?)
- La fuite dans l'action. On se dit qu'on réfléchira plus tard, quand on aura le temps de le faire.

3.

Les lunettes déformantes sont constituées de réflexes mentaux, mais aussi d'enjeux personnels de toutes sortes (politiques, organisationnels, sociaux, économiques, psychologiques, affectifs). Pour se rassurer, un manager a tendance à demander l'avis de personnes qui portent les mêmes lunettes que lui.

Ce faisant, il peut avoir du mal à comprendre ce que perçoivent et souhaitent ceux qui ont d'autres lunettes que les siennes (avec d'autres représentations et d'autres enjeux). Dans un système concurrentiel ou à intérêts compétitifs, personne n'a intérêt à dévoiler ses propres enjeux. Si le manager n'apprend pas à porter d'autres lunettes que les siennes (par empathie, ouverture psychologique), il n'y aura pas accès.

Pour y parvenir, il doit exercer son intelligence situationnelle. C'est une intelligence des SITUATIONS, des AUTRES et de SOI. C'est plus large que l'intelligence politique (liée surtout aux jeux de pouvoir) car cela inclut l'intelligence émotionnelle, etc.

L'intelligence situationnelle est la capacité d'un manager à repérer les acteurs impliqués dans une situation, à comprendre leurs enjeux et les siens, à identifier une réponse qui concilie au mieux tous les enjeux et, si certains ne sont pas satisfaits, à anticiper ce qu'il faudra continuer d'ajuster ou de négocier dans la suite du processus.

4.

Comment parvenir à l'intelligence situationnelle :

- Changer de paradigme managérial. Ne plus croire que la réalité est indépendante de ceux qui l'observent ou interagissent avec elle. Accepter que chaque personne construit sa réalité et qu'il agit en fonction de cette construction mentale. Mieux vaut décoder ce processus que de croire à une réalité unique pour tous.
- Se donner une méthode de décodage efficace, au-delà de celle utilisée habituellement dans les études de cas (faire un diagnostic de la situation, identifier des problèmes, détecter quelques solutions possibles et en choisir une à partir des critères qu'on s'est donnés pour décider).
- Sortir de la « solitude du manager », de sa croyance qu'il lui faut apporter des solutions à des situations urgentes pour ne pas « perdre la face », même s'il sait que des éléments décisionnels lui font défaut. Par peur d'être mal

jugé ou d'être considéré comme incompetent, éviter de ne confier ses difficultés personnelles, de se replier, de ne pas chercher d'aide là où on est vulnérable et de s'enfermer dans un monde réducteur (par « blessure narcissique »).

- Accepter que le management s'acquière par apprentissage, en sachant parler de ses difficultés, en cherchant (ou produisant) autour de soi des conditions collectives d'empathie, de confiance et de bienveillance.

- Reconnaître la complexité des situations managériales, ce qui implique souvent d'avoir à les résoudre à plusieurs (en intelligence collective), plutôt que de porter des lunettes réductrices (faussement apaisantes – car on s'imagine à tort avoir « clarifié le monde »).

- Ne plus appréhender des situations comme des jeux à rapports de forces. Soit toujours perdants (car soumis à des doubles contraintes dont on ne sait pas sortir). Soit perdant-gagnant (en essayant de renverser une situation défavorable à son profit et de finir par l'emporter sur son adversaire). Pourquoi s'imaginer être forcément victime ou vainqueur ? En étant le plus ouvert et le plus créatif possible, on peut trouver des solutions utiles pour un plus grand nombre (en s'y intégrant soi-même). Et en cas de conflit, on peut essayer d'intégrer les points de vue des différentes personnes en construisant avec elles un jeu gagnant-gagnant.

5.

Les auteurs de l'ouvrage proposent une approche pratique, appelée démarche FIDELIO, que pourront utiliser avec profit ceux qui veulent intervenir dans les organisations à partir d'une intelligence situationnelle ouverte à tous les acteurs.

DOSSIER SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Pour connaître et agir ensemble dans un monde complexe.

Rédigé par Professeur Pierre LOUART

L'intelligence collective est une forme d'intelligence interpersonnelle, dont les modalités ou les expressions peuvent être très variées (comme pour l'intelligence individuelle). Elle demande un travail sur soi, sur les relations avec les autres (confiance, compréhension, coopération) et sur les valeurs ou les objectifs qu'on souhaite y partager. L'intelligence émotionnelle des participants y joue un rôle important.

Ce type d'intelligence est d'autant plus nécessaire qu'on accepte les postulats suivants :

(a) dans la société ou les entreprises d'aujourd'hui, l'**innovation** devient de plus en plus nécessaire. Elle est aussi davantage coopérative, compte tenu de la complexité des enjeux socioéconomiques, en particulier dans des perspectives de développement durable des territoires.

(b) la **coopération** passe par des capacités à travailler ensemble. Elle permet de construire des complémentarités fertiles, mais aussi d'élaborer de l'intelligence collective (par exemple en reconnaissant les différences, l'altérité, en les traitant comme des « ressources » et en les faisant interagir de concert).

(c) l'**intelligence collective** demande de réduire les divergences initiales entre les acteurs ou les groupes d'acteurs, afin de faire advenir un langage commun, de réaliser des projets coopératifs acceptables et d'acquérir des capacités d'interactions ou de débats productifs.

(d) la plupart des discours des entreprises prônent « le partage du savoir » et les échanges productifs, comme elles disposent de chartes sociales et de bonnes paroles humanistes. Mais les **modes de fonctionnement actuels s'opposent** à ce type de développement. Malgré eux, les individus, les groupes ou les

organisations freinent ou entravent l'intelligence collective. Il y a trois obstacles majeurs :

- on élabore les structures avant la stratégie. Il y a trop d'habitude d'organiser les choses avant de décider ce qu'on veut faire et pourquoi. Dès lors, la structure impose ses propres fonctionnements, ses propres lenteurs et ses orientations implicites. Elle demande parfois plus de temps à gérer que les activités auxquelles elle est censée servir. C'est vrai à la fois des structures matérielles (agencements, organisations) et des structures logicielles (ERP, organigrammes, etc.).

- on acquiert des outils avant d'en vérifier les usages. Un outil ou une technologie n'a de sens qu'après avoir déterminé un besoin qu'il pourrait satisfaire, et après avoir pu choisir dans un éventail d'instrumentations possibles. Or beaucoup d'outils sont imposés sans discussion. Certains sont mêmes surqualifiés par rapport au besoin, ce qui fait qu'ils encombre au lieu d'aider. Par outils nous désignons aussi bien des textes, des procédures, que des équipements, des machines, des matériels ou des logiciels.

- on exerce le pouvoir sur les autres plutôt que le pouvoir avec eux. Il y a trop de conceptions individuelles et prédatrices du pouvoir. Trop de gens exercent leur pouvoir non pour agir mieux (en coopération avec les autres), mais dans un jeu du maître et de l'esclave (comme l'a théorisé Hegel, dont Marx s'est servi du modèle pour réagir par la lutte des classes, et Lénine par la dictature du prolétariat). Un pouvoir abusif engendre l'atonie (la soumission passive) ou éveille un contre-pouvoir à proportion, ce qui crée beaucoup d'empêchements à travailler ensemble, puisqu'on agit d'abord contre l'autorité, pour lutter, contester ou se défendre.

Transformer →

<i>La structuration a priori en organisation concertée (à partir de buts, de projets, de stratégies élaborées collectivement)</i>	<i>L'instrumentation a priori en recherche collective d'outils et de dispositifs d'action appropriés aux besoins</i>	<i>Le pouvoir sur les autres (ou contre eux) en pouvoir avec les autres (par tous, pour tous)</i>
---	--	---

Il faut donc réduire ces obstacles pour développer l'intelligence collective, comme il est nécessaire de préparer les personnes et d'aménager les contextes pour que cette intelligence puisse émerger.

Plus loin, nous citerons des **terrains qui requièrent de l'intelligence collective**. Après observation et analyse, il étudiera comment développer ce type d'intelligence par des processus appropriés.

Aujourd'hui, cette intelligence collective existe (coopérations intellectuelles, réflexions en groupe). Malheureusement, elle n'est pas assez activée pour les raisons invoquées plus

haut, ainsi qu'à cause de freins psychologiques, de routines managériales ou de technologies insuffisantes. Il est donc essentiel **d'aider concrètement à la stimuler**.

Tel que présenté dans les pages qui suivent, notre dossier s'est construit autour de **huit réflexions complémentaires**.

Les cinq premières visent à expliquer les concepts, les deux dernières à élaborer une démarche de diffusion de connaissances, d'accompagnement-conseil et d'opérationnalisation (avec transmission des savoir-faire consolidés pour un essaimage dans toutes les directions souhaitées).

I.	Interprétation de l'intelligence collective
II.	Une élaboration qui régule des champs de tension
III.	Au moins sept lieux d'application
IV.	Comment faciliter l'émergence ou la construction de l'intelligence collective
V.	Usages de l'intelligence collective dans les innovations.
VI.	Tableaux de bord pour un diagnostic d'intelligence collective
VII.	Création d'activités ou de systèmes d'intelligence collective

I. Interprétation de l'intelligence collective**I.1. Définition**

L'intelligence collective est une **synergie d'intelligences individuelles**, qui permet d'obtenir davantage que leur juxtaposition par rapport à des objectifs divers (production de connaissances, d'interprétations, de dispositifs opérationnels, de biens ou de services).

Types d'intelligences (GARDNER)

Logico-mathématique	Spatiale	Corporelle et kinesthésique	Intracorporelle	Musicale et rythmique
Naturaliste, écologiste	Verbale, linguistique	Interpersonnelle, sociale	Existentielle	Emotionnelle (pas citée par GARDNER mais par GOLEMAN).

Les intelligences individuelles sont elles-mêmes variées, et de plusieurs types (GARDNER, 2010). Elles peuvent être enrichies, développées, augmentées en intensité (par exemple dans les domaines de recherche d'informations, de communications, de réflexion, de résolution de problèmes, d'action dirigée, etc.).

Les dernières formes mentionnées sont des compétences individuelles favorisant clairement l'intelligence collective (écologiste, ouvrant aux environnements ; linguistique, permettant l'échange verbal et la communication digitale ; interpersonnelle, facilitant la sociabilité et les relations humaines ; existentielle, cherchant à trouver un sens qui transcende l'individu ; émotionnelle, aidant à gérer les sentiments – individuels ou collectifs).

Mais les autres, indirectement, y contribuent aussi. On peut donc dire que l'enrichissement individuel dans les formes d'intelligences est un atout pour la création d'intelligence collective.

A contrario, un manque important d'une forme d'intelligence propice aux relations freinera le potentiel collectif. Comme le souligne GOLEMAN (1995), par rapport aux carences en intelligence émotionnelle : « *Quelqu'un qui est incapable de se concentrer, soupçonneux plutôt que confiant, triste ou irritable plutôt qu'optimiste, destructeur plutôt que respectueux, qui est en proie à l'anxiété, à des fantasmes angoissants et qui, de manière générale, n'est pas content de lui, a peu de chances d'exploiter toutes les possibilités que lui offre le monde* », p. 247.

I.2. Conditions d'acquisition

I.2.1

Toute intelligence se construit (PIAGET). « C'est la capacité à relier les choses ensemble pour faire émerger un sens. Elle s'acquiert par stimulation, encouragement de la curiosité, activation des explorations et confiance en soi » (MARSAN).

Pour l'intelligence collective, c'est un processus d'apprentissage basé sur un triple étayage :

- (a) un minimum d'**empathie et de confiance** envers les autres (sans nier l'importance d'une gestion respectueuse des conflits),
- (b) une construction de **ressources communes (langages, compétences)**,
- (c) l'orientation vers un ou plusieurs **buts communs**.

I.2.2.

Il n'y a pas d'intelligence collective sans possibilités de « **s'entendre** », bref de partager un minimum de savoirs explicites ou tacites communs (voir NONAKA TAKEUCHI).

Ce type d'intelligence se développe par la bonne volonté des acteurs concernés (l'envie de coopérer), mais aussi par le sentiment que cette coopération va être efficace (parce qu'on dispose de bases de travail en commun, de moyens d'échanger et de produire ensemble).

On rejoint par-là la théorie du processus motivationnel de VROOM qui seront utilisées dans la partie VII du document. Selon cette théorie, l'individu se motive en fonction de trois facteurs conjoints : « j'ai envie de faire, je pense savoir le faire, et je vais en tirer les retombées attendues ».

Il y a aussi des effets relationnels. Quand on s'ouvre à des sentiments d'accueil et de partage, on sort de sa centration personnelle (de ses blocages, des jeux d'ego). On se libère en partie de ses enfermements, de ses postures ou de ses représentations réductrices.

En interagissant avec les autres, en élargissant ses perceptions, ses langages ou ses interprétations, on se dégage de ses protections. On réduit alors ses tensions de retenue (de réserve, de circonspection ou de soupçon), et on devient capable de développer de l'intelligence collective pour innover ou créer en coopération.

I.2.3.

Au-delà des capacités à s'entendre (pour créer la synergie), il faut savoir aussi **débattre** (pour dépasser les conflits dans une dialectique d'interaction).

Le monde à vivre n'est pas qu'une juxtaposition de perceptions. C'est un débat en partie conflictuel sur les manières de penser le monde, le conflit permettant de réarranger les perceptions individuelles et de les dépasser pour construire une forme interprétative plus riche, plus féconde. L'absence de conflictualité (apparente) est toujours construite sur un déni de certains autres ou un refus de certains faits.

I.2.4.

En même temps, l'intelligence collective se nourrit des **objectifs à réaliser ensemble**.

Comme la compétence (qui est un savoir-agir en situation), elle relève d'un territoire d'application, plus ou moins formalisé, plus ou moins relié à des contraintes techniques ou structurelles.

L'intelligence collective n'est pas efficace sans un ancrage dans des pratiques et sans envie collective de traiter un objet concret (en compréhension ou en action). Un bon exemple en est le concept déjà ancien d'ingénierie concourante ou simultanée. *« C'est une méthode d'ingénierie qui consiste à engager simultanément tous les acteurs d'un projet,*

dès le début de celui-ci, dans la compréhension des objectifs recherchés et de l'ensemble des activités qui devront être réalisées. La compréhension globale qui en résulte facilite la détection précoce des problèmes potentiels, permet de mettre en évidence des interdépendances complexes ou floues et aboutit à un accroissement de la motivation des ressources humaines ».

I.3. Place dans les types d'intelligences étudiées en organisation

Si l'intelligence individuelle concerne les personnes étudiées spécifiquement (en lien avec leur socialisation), les théories organisationnelles traitent de deux autres types d'intelligences :

L'intelligence organisationnelle	Elle s'applique à une organisation dans son ensemble, et mêle les capacités, les compétences et les ressources vives dont cette organisation se sert pour orienter sa stratégie et optimiser son action. Ce type d'intelligence est particulièrement analysé dans les courants de l'OD (Développement des organisations) et, plus récemment, dans la théorie de l'Organisation mue par ses Ressources (WERNERFELT, 1984, BARNEY, 1991) ou dans celle des Capacités dynamiques (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997).
L'intelligence collective	Elle concerne les groupes de personnes (équipes de travail, réseaux, rencontres d'acteurs, etc.). Elle rassemble les intelligences individuelles de ses membres, dont elle utilise tout ou partie du potentiel, en y ajoutant tous les effets relationnels (échanges, partages, enrichissements mutuels, complémentarités).
En conclusion	L'intelligence organisationnelle est un mélange d'intelligences collectives et individuelles, mais aussi d'apports structurants et d'intelligence artificielle (TIC, etc.)

I.4. Rapports avec l'intelligence artificielle et le management de la connaissance.

Sur le management de la connaissance, lire FERRARY, PESQUEUX (2011). Sur l'intelligence artificielle, lire les derniers rapports (et le fait qu'un certain nombre de tâches dites intellectuelles – mais faiblement curieuses ou exploratrices, seront prises en charge par des logiciels ou des robots). Voir l'ouvrage reçu en 2015 lors du débat avec les étudiants de l'IRA de Lille.

Intelligence clarificatrice, lumineuse (CLEVER) ou opérationnelle, débrouillarde, adaptative et « esthétique » (SMART), selon la distinction anglaise.

I.5. Quelques effets

En conclusion, l'intelligence collective est une **mise en commun** de savoirs à la fois partagés, débattus et distribués en groupe.

Plus il y a d'affinités entre les membres, moins il y a besoin d'explicitation sur certaines formes d'action collective. On **gagne alors du temps, les complémentarités sont optimisées**. Et cela incite en outre à continuer d'apprendre, de discuter, de s'adapter, de remettre en cause les connaissances pour agir en fonction des circonstances. On y acquiert donc de la souplesse, de la flexibilité, de l'**agilité** collective.

On pratique aussi une **lecture collective** des environnements (veille, diagnostic, repérage de menaces, saisie d'opportunités). Cela permet de mieux discerner ce qu'il faut savoir pour agir. On utilise conjointement toutes les capacités individuelles, et on les ajuste les unes aux autres jusqu'à trouver un accord d'interprétation et une assise commune pour résoudre les problèmes liés à l'action.

Au total, une bonne intelligence **collective déploie le potentiel de perception, d'interprétation et d'action** des groupes qui l'utilisent. Elle crée de la SYNERGIE en amplifiant les compétences disponibles²

Effets →

<i>Extension perceptive, augmentati on du potentiel d'action</i>	<i>Discussions ouvertes, confrontation s, enrichisseme nt des bases de décision</i>	<i>Discernement, réactivité, agilité, complémentarit és opératoires, synergie</i>
--	---	---

Dans la partie I, il ne s'agit nullement d'exprimer une préférence entre les types et associations d'intelligence, sinon qu'il est préférable de regrouper les consciences :

(a) pour comprendre une situation (perspectives plus larges, complémentarité des points de vue, perception de davantage de signaux faibles, effort pour trouver des accords de représentation qui vont faciliter l'action),

(b) et pour résoudre les problèmes de mise en œuvre des décisions (partage de cibles, compromis acceptables entre les méthodes et les processus opérationnels choisis, résolution des difficultés rencontrées en cours de route, qu'elles soient cognitives, pratiques ou relationnelles – à condition qu'il y ait

suffisamment de variété dans l'intelligence collective du groupe concerné).

Pour le reste, il subsistera des moments, des méthodes ou des situations de gouvernances pour lesquels l'action d'un seul est préférable, au regard des expertises nécessaires, des délais de décision, de la force disponible pour imposer les choix d'action.

II. Une élaboration qui régule des champs de tension

Comme on peut s'en douter, le processus d'élaboration d'intelligence collective se heurte à toutes sortes d'obstacles. Il importe de les analyser pour tâcher de les réduire.

II.1. Cela ne marche pas quand les individus sont fermés à eux-mêmes ou entre eux

Cet enfermement individuel peut être lié à l'éducation, à des incidents de vie, à des habitudes de travailler dans un fonctionnement solitaire (comme y a poussé jusqu'à ces derniers temps le système éducatif français).

Généralement, c'est ainsi que se comportent les gens qui ont été mal aimés ou blessés par les autres, sans que leurs blessures aient été compensées ou soignées.

Quelqu'un qui ne s'aime pas lui-même, ou qui ne s'est pas détaché en partie de ses inquiétudes de vie, a du mal à s'ouvrir complètement aux autres. Il peut avoir une vie sociale, mais elle est dépendante, conventionnelle ou méfiante, ce qui ne l'incite ni à s'affirmer, ni à interagir activement avec les autres.

Les répercussions négatives sont encore plus grandes en situation de travail, en particulier quand la hiérarchie, les pressions à produire ou l'interdit d'échec poussent à des comportements de conformité.

II.2. Cela ne marche pas quand le contexte est défavorable

D'autres problèmes viennent d'un contexte organisationnel défavorable, qui ne permet pas de partager des objectifs communs ou de s'organiser librement pour y répondre.

En ce sens, on peut s'intéresser aux conditions mises par OSTROM pour qu'émergent

²« La **synergie** reflète communément un phénomène par lequel plusieurs acteurs, facteurs ou influences agissant ensemble créent un effet plus grand que la somme des effets attendus s'ils avaient opéré indépendamment. Ou alors ils créent un effet que chacun d'entre eux n'aurait pas pu obtenir en agissant isolément. ». Il y a synergie positive quand le résultat d'une action ou d'un élément est supérieur à la somme des résultats des parties.

vraiment des collectifs d'acteurs. Le cadre et les règles du jeu sont déterminants. Ils peuvent inciter à l'individualisme, au retrait, à la confrontation, ou favoriser au contraire la solidarité collective.

Il peut s'agir aussi de conditions techniques et matérielles défavorables, en particulier dans le champ des TIC (l'intelligence artificielle ou les supports de communications doivent toujours être des adjuvants pour des sujets responsables de leurs choix, et non des dispositifs contraignants, bloquants ou entraînant davantage de difficultés qu'ils ne résolvent de problèmes).

II.3. Cela ne marche pas quand on n'a pas appris à accepter et à gérer les champs de tension propres à l'action collective.

Enfin, tout processus d'intelligence collective se construit à l'intérieur de champs de tension. Dans chacun de ces champs, il faut trouver **un juste équilibre entre des qualités qui s'opposent**, mais dont la présence est simultanément nécessaire. Il faut donc arbitrer, harmoniser, trouver sans cesse un chemin approprié.

Citons-en de trois sortes, avec un exemple pour les illustrer (tiré du témoignage d'un DGA d'une commune de la région parisienne).

II.3.1

Tout d'abord, on trouve un besoin d'équilibre entre l'**AFFILIATION** (« appartenir à ») et l'**AUTONOMIE** (« s'émanciper de »). C'est ainsi normalement qu'on devient adulte, à partir d'une socialisation intense dont on se libère (sans la perdre) pour devenir capable aussi d'individuation (d'initiatives et de responsabilité personnelle).

Pour une bonne intelligence collective, il faut agir dans ce champ de tension en **autonomisant ceux qui sont trop dépendants**, et en **socialisant** (pour les rendre coopératifs) **ceux qui se sont construits en dehors des systèmes sociaux**.

Il y a des problèmes graves chez ceux qui, par exemple, sont manipulateurs, schizophrènes ou maniaco-dépressifs. Ces structurations psychologiques couvrent de fortes difficultés

de socialisation. Chez ce type de personnes, les carences d'accès à l'intelligence cognitive servent de symptôme à des dysfonctionnements relationnels.

II.3.2

Ensuite, on trouve un besoin d'ajuster entre elles l'**OUVERTURE CREATIVE** et la **FOCALISATION**. Ce champ de tension caractérise notre façon de regarder le monde, qui doit se donner un horizon large mais savoir aussi se concentrer. Les compétences à acquérir sont techniques (usages d'outils) et relationnelles (capacités d'échanges). Pour bien comprendre de quoi il s'agit, on peut se servir de la métaphore de l'œil :

(a) tout d'abord, grâce aux muscles oculomoteurs, il permet d'**orienter ses perceptions**, pour trouver du sens, pour discerner dans les environnements ce qui a de l'importance,

(b) ensuite, grâce au tissu rétinien et à la FOVEA, il permet de **se focaliser** sur ce qu'on veut regarder en détail, avec précision, afin d'optimiser l'action choisie.

Ce qui empêche de s'ouvrir, ce sont les « positions acquises » (les partis pris). Elles sont rarement conscientes, en tout cas jamais complètement. Chacun joue le plus souvent à être du côté de l'ouverture. On prétend avoir développé son acuité de représentation, et on critique ce qu'on interprète comme des « postures » chez l'autre. Mais pour un tiers observateur, les postures sont habituellement des deux côtés.

Il faut donc apprendre à se parler activement, profondément, à se chercher du côté des objectifs ou des besoins profonds, en sortant des « positions tranchées » qui sont issues d'apprentissages défensifs (URY, FISHER, 2006).

II.3.3.

Enfin, il y a une tension normale entre le **PARTAGE EMOTIONNEL** et la **RIGUEUR COGNITIVE**. L'énergie est dans l'émotionnel, il est important de la partager (d'en vivre la contagion positive) pour se sentir réuni au

collectif et déployé (augmenté) par l'énergie d'ensemble.

Mais l'énergie n'est qu'un carburant, indispensable certes, à prendre pour ce qu'elle est : un moteur pour l'action. La rigueur cognitive lui donne des usages, des projets, des modes opératoires calibrés, bref des objets à produire ou à transformer.

Il est donc indispensable :

(a) de **gérer les énergies à bon escient** (pour stimuler, activer, mettre en envie, en plaisir ou en courage).

(b) de **construire en collectif des visées pratiques**, en produisant des cadres de progression, de la précision opérationnelle et de la rigueur d'évaluation. Si ces éléments sont élaborés en groupe, ils n'induisent pas de pression excessive, mais ils mettent l'énergie libérée dans des activités de production.

II.3.4.

Quand tout cela est régulé au mieux, on développe l'appartenance ET l'émancipation, le plaisir ET la productivité.

Comme le souligne PERRET-CLERMONT (2003), l'intelligence collective est « l'art de maximiser simultanément la liberté créatrice et l'efficacité collaborative ».

C'est ce dont témoigne l'expérience de cette municipalité (en région parisienne) où s'est mis en place un processus volontaire pour construire des collectifs à intelligence coopérative. *« On a voulu créer une synergie entre les différents acteurs de la collectivité, afin de mettre en œuvre des moyens et d'obtenir des résultats sur la base d'objectifs préalablement et collectivement définis (...). Les agents ont fait l'expérience de ce que c'est qu'un collectif. Cela respecte leur expertise et leur individualité. Mais ça les dépasse et ça les porte à la fois. Cela les tient ensemble, les mobilise, leur fait du bien (...). Quand ils en parlent, ils en sont très émus ». « Quelque chose se passe, une sorte de transformation en collectif (...). Cela se réalise chemin faisant (...). Le collectif protège ses membres, mais en même temps il produit de l'émancipation pour tout le monde ».*

III. Au moins sept lieux d'application

Nous décrivons ici sept lieux principaux d'application possible pour l'intelligence collective, mais il y en a probablement davantage. Si nous les distinguons, c'est qu'on peut observer, d'une forme à l'autre, des différences significatives. Cela justifie des approches particulières et un effort de mise en contexte.

Mais on trouve aussi des ressemblances entre les dispositifs étudiés. Si l'intelligence collective dépend des contextes et des organisations où elle s'exprime, elle provient aussi des personnes qui l'élaborent. La plupart du temps, les individus jouent un rôle majeur dans les processus auxquels ils participent.

Plus les individus ont la capacité personnelle de faire émerger de l'intelligence collective (par leur ouverture, leurs incitations, leurs comportements constructifs), plus ils fertilisent les terrains où ils interviennent, quelle qu'en soit la nature.

Ils fonctionnent alors comme des catalyseurs de ce type d'intelligence.

III.1. Les classes éducatives ou d'apprentissage

Traditionnellement (malgré de grands pédagogues comme Rabelais, Pascal, Fénelon, Rousseau, Piaget ou Freinet), les systèmes éducatifs français ont donné la préférence à des apprentissages passifs, transmissifs et globalement imposés.

À l'école, et jusqu'à l'université, les enfants puis les jeunes sont éduqués dans une certaine soumission, avec des logiques d'individualisation et une obligation de « suivre » (c'est d'ailleurs ce qu'on dit des enfants qui se comportent bien – « ils suivent »). Ils n'ont guère la possibilité de débattre ou de s'opposer, sauf à entrer dans la contre-dépendance et l'échec scolaire.

Le pire est qu'on privilégie quelques types d'intelligences sur toutes celles qui sont possibles (en particulier la logico-mathématique et la verbale), le reste ayant une reconnaissance réduite ou dépréciée. De fait, on trouve peu d'apprentissages sur les

intelligences émotionnelles, sensorielles ou relationnelles, et il y a peu d'efforts pour expérimenter sérieusement l'intelligence coopérative.

Avec le développement des TIC (des OPEN DATA) et des informations disponibles sur Internet, il devient pourtant essentiel d'ouvrir les pédagogies aux possibilités d'auto-apprentissage, ainsi qu'à des échanges critiques sur le sens à donner aux savoirs disponibles. Cette perspective est désignée aujourd'hui sous le nom de « pédagogie inversée ».

Il est fondamental d'en tester la progression et les usages (il en existe plusieurs modèles possibles) au sein du système pédagogique. C'est particulièrement important à l'université, qui est la dernière chance d'apprendre l'intelligence collective à ceux qui vont rapidement s'inscrire dans le monde du travail.

La pédagogie inversée passe par des activités et des travaux de groupes. L'enseignant joue un rôle d'aidant, d'accompagnateur et de régulateur. Les contenus sont distribués avant les séances collectives (sous forme de dossiers, de PP, de références INTERNET, de vidéos attractives, etc.). C'est un moyen de s'éduquer aux échanges, aux discussions, à une gestion saine et constructive des conflits possibles sur l'interprétation ou l'usage des savoirs mis à disposition. C'est un moyen de construire ensemble des connaissances pour l'action.

A contrario, dans le schéma traditionnel de l'enseignement, « les bons élèves » sont des introvertis relatifs, qui collectionnent le savoir à côté ou en dépit des autres, et qui considèrent les connaissances acquises comme « leur propriété » individuelle. Si ces bons élèves se retrouvent dans des positions de pouvoir, ils reproduisent le modèle d'appropriation et de hiérarchie grâce auquel ils pensent avoir « réussi » leur parcours éducatif³.

³« Ramener davantage de coopération dans nos organisations et mettre ce processus au service d'une relation harmonieuse avec le reste de la

III.2. Les groupes ou les équipes de travail

Il y a déjà longtemps qu'on étudie les fonctionnements des groupes restreints, quelles qu'en soient les activités (MUCCHIELLI, 1999). Par exemple, les chercheurs du M.I.T. mettent en évidence les trois facteurs contribuant au bon fonctionnement de ces petits groupes : un climat de travail favorable, l'équité du temps de parole, la diversité dans la composition des membres. On se rend compte immédiatement de l'importance d'y équilibrer les aspects cognitifs et émotionnels.

Les techniques d'activation et d'animation de ces groupes ont été largement commentées, de LEWIN (1946) à ANCELIN-SCHUTZENBERGER (1971). En entreprise, elles ont été discutées par les modèles des relations humaines (MAYO), des ressources humaines (LIKERT) ou du développement des organisations (SCHEIN, BENNIS), ainsi que par les approches sociotechniques (TRIST) ou de démocratie des organisations (THORSRUUD, équipes semi-autonomes, autogestion).

En organisation, les groupes de travail sont en général des équipes formées en collectifs durables, mais il y a aussi des constructions matricielles et des coopérations croisées (par exemple pour des projets complexes, ou entre technostructure et unités de production, ou entre staff interne et partenaires externes). Dans beaucoup d'entreprises, aujourd'hui, une technostructure peut rarement s'imposer unilatéralement. Elle doit écouter, proposer,

planète est un objectif qui demandera du temps, tant notre culture est imprégnée du discours dominant sur la compétition. Nous sortons tous d'un système totalement déséquilibré en sa faveur : il suffit de se pencher sur ce qui a été le plus mis en avant, entre compétition et collaboration, pendant nos quinze ans de scolarité obligatoire, pour mesurer le travail à accomplir. Combien de travaux de groupes, comparés aux tâches individuelles ? Et surtout, à l'heure de nous classer (...), quelles dispositions ont été les plus valorisées ? Celles d'utiliser l'entraide et de jouer sur nos complémentarités, ou celles d'acquérir nos savoirs tout seuls ? », G. CHAPELLE, 2015, p.258-259.

soutenir et convaincre, à partir d'une construction conjointe des solutions possibles. *« Il faut être très attentif au sens d'une démarche et faire la preuve que les équipes ou les unités de production ont intérêt à écouter les conseils qu'on leur prodigue, puis à les appliquer »* (le DRH d'une grande entreprise de distribution).

Dans certaines équipes très coopératives et soudées par un but conjoint, on voit apparaître un phénomène de FLOW (CSIKSZENTMIHALYI, 1990). C'est un état mental atteint quand on est complètement plongé dans son activité, et qu'on y trouve un état maximal de concentration, d'engagement et de satisfaction. De nombreux exemples en témoignent dans les entreprises dites « libérées » (GETZ, CARNEY, 2013). Et c'est ce qu'on rapporte du fonctionnement des pilotes d'escadrille, quand ils se sentent reliés psychiquement, bien au-delà de ce qu'ils auraient pu imaginer par leur seule rationalité.

De nos jours, les coopérations actives se multiplient, depuis le job sharing jusqu'au management collaboratif en passant par les groupes multiculturels. On voit d'ailleurs fleurir des modèles organisationnels qui revendiquent une intelligence coopérative totalement distribuée (l'HOLACRATIE par exemple).

Vu le déploiement d'une économie des connaissances et d'une compétition dans la complexité (VELTZ, 2012), les échanges dynamiques sont de plus en plus nécessaires. On voit donc se mettre en place des logiques d'organisation apprenante, concourante ou intelligente. Et il y a un besoin pressant de disposer d'équipes à capacités créatives, capables de développement autonome et de régénération. Ce besoin dépasse les lieux traditionnels de partage cognitif (équipes de direction, communautés de recherche et

développement, groupes projets). Car on peut transformer tout collectif en système d'intelligence collective, à condition de lui donner les ressources nécessaires, des marges de manœuvre et un potentiel d'action.

Dans ces groupes, un manager n'est pas indispensable, le leadership peut être distribué. Et s'il est incarné par quelqu'un, c'est pour aider au diagnostic, à l'apprentissage, au soutien technique, bref à une évaluation constructive permettant de progresser. Bien sûr, cela demande des opportunités d'apprentissage et de gestion des connaissances (PEDLER, BURGOYNE, BOYDELL, 2007). On y trouve donc les ingrédients suivants : des expérimentations dynamiques, des informations qui responsabilisent et permettent de prendre des initiatives, un droit à l'erreur, une vision partagée, une compréhension budgétaire des performances, des échanges ouverts avec tous, des structures favorisant l'apprentissage, des rémunérations flexibles, une distribution rapide des informations récoltées à l'extérieur, un climat favorable à l'apprentissage et aux possibilités d'évolution.

Mais ces postures si souhaitables se heurtent à toutes sortes de contradictions. Dans beaucoup d'endroits « l'intelligence collective » est insuffisamment dynamisée. C'est pour cela qu'il importe d'analyser en détail les conditions de son émergence et de sa vitalité.

Reprenons simplement, ici, quelques lieux de coopération dans une équipe désirant créer de l'intelligence collective. Plus il y a de la complexité dans le contexte, les interactions de travail, les produits ou services à réaliser, plus cela oblige à une créativité interactive qui passe par les débats d'interprétation et la recherche de coopération.

Lieux de coopération →

Pour comprendre la situation	Pour définir des problèmes et réfléchir ensemble à des solutions	Pour faire des choix (et obtenir un accord sur une décision appropriée)	Pour agir concrètement et résoudre les difficultés incidentes
------------------------------	--	---	---

III.3. Les rencontres éphémères ou de courte durée

Bien qu'il faille un certain temps pour créer de l'intelligence collective entre partenaires d'une équipe ou d'un projet, celle-ci peut s'installer rapidement dans des lieux éphémères, à condition que ceux qui s'y rencontrent soient mis en confiance. Les conditions des échanges, le contexte, le cadre relationnel doivent alors jouer le rôle d'un espace transitionnel (WINNICOTT, 1998).

C'est le cas dans certains salons, colloques ou congrès, quand l'environnement est à la fois incitatif et sécurisé, constituant une sorte de sas intermédiaire entre monde intérieur et réalité courante. Il faut évidemment que les sources de méfiance, de peur ou d'inconfort soient minimisées, et que la surprise, l'inconnu, la déstabilisation propice aux découvertes soient compensées par des effets de détente, de jeu, d'accueil, de soutien ou de confort. Il faut aussi que les participants aient un minimum d'ouverture, de préparation et d'incitation personnelle à participer.

Par rapport aux colloques ou aux congrès, par exemple, WAQUET (2005) insiste sur les rôles multiples d'une oralité ouverte (quand on est stimulé à « parler ensemble »). Quant à MONDADA (2005), elle explore les interactions construisant du sens, en y incluant tous les soutiens-obstacles observables dans les dispositifs de ces manifestations collectives, comme le multilinguisme et les supports divers (les outils utilisés pour l'expression, les cadrages imposés pour structurer les débats ou les temps de parole, etc.).

Malheureusement, certains congrès entravent ou bloquent l'intelligence collective :

- (a) soit par des règles paradoxales (figeant les échanges d'informations, d'évaluations ou de propositions malgré des incitations officielles à les réaliser),
- (b) soit par manque d'interactions (celles-ci étant limitées ou trop encadrées par les prescriptions relationnelles des tables rondes, des ateliers ou des rencontres organisées).

On pourrait élargir cette analyse aux réunions périodiques rassemblant certains acteurs d'une même organisation.

III.4. Les communautés de pratiques ou de savoirs

Les communautés de pratiques se réunissent périodiquement ou partagent des sites dédiés (plates-formes Internet), afin d'échanger sur leurs activités professionnelles, se poser des questions utiles et partager leur expertise. Selon WENGER qui les a longuement étudiées (1998), elles élaborent d'autant plus d'intelligence collective qu'elles se caractérisent par un engagement mutuel (implication), un projet commun (orientation) et un répertoire partagé (langage commun).

Il existe aussi des communautés de savoirs, dont le nombre est en croissance rapide (BAUWENS, 2015). Face à la complexité du réel, ces groupes cherchent à compenser les effets désastreux de la décomposition des connaissances (clivage, mise en silos, découpage en de multiples territoires « scientifiques » éclatés). Ces connaissances segmentées se délient et s'agressent mutuellement. Elles dépendent de coterie fermées qui demandent allégeance. Il faut leur accord conventionnel pour être publié, édité et donc crédible, par le biais des références, des citations, des évaluations entre membres du club et gardiens du temple. Cela contribue à ce que ALVESSON et SPICER, 2012 appellent « une théorie d'organisation basée sur la stupidité fonctionnelle », dépendant de petits bouts de savoirs difficiles à intégrer.

Pour sortir de ces clivages, il faut passer par des communautés de savoirs entre pairs. Sans perdre les acquis disponibles, mais sans se focaliser non plus sur des partis pris idéologiques ou des jeux de territoires, ces communautés sont capables de construire des connaissances utiles et de les regrouper autour d'enjeux pratiques. Elles agissent sur des systèmes concrets, en théorisant ce qui a vraiment été expérimenté.

Outre l'environnement institutionnel dans lequel se développent de tels collectifs, les outils sur lesquels elles s'appuient jouent un

rôle majeur. Bien sûr, les technologies de l'information et de la communication sont des supports importants. En tant que démultiplicateurs des capacités de communication, de mémorisation ou de collaboration, ce sont des instruments actifs pour les communautés de connaissance. Grâce à eux, ces dernières peuvent développer leurs réseaux et amplifier leur portée, en combinant des savoirs généraux avec des compétences locales. INTERNET et les TIC permettent également aux collectifs d'étendre leurs frontières, en favorisant les frictions créatrices et les fertilisations croisées.

Si les entreprises s'efforcent de créer de tels collectifs transversaux, en les rendant indépendants des systèmes à hiérarchie opérationnelle, elles sont loin d'avoir réussi à les généraliser. Le plus souvent, elles ne leur ont pas donné suffisamment de moyens ou de liberté. C'est ce que leur reproche MINZBERG (2009), qui accuse les organisations d'un excès d'emprise managériale et d'un manque de COMMUNITYSHIP.

III.5. Les réseaux d'activités partenariales

Par activités partenariales, nous désignons ici les nouveaux systèmes d'économie collaborative, mais aussi, plus largement, tous les échanges concernés par ce qu'on appelle le développement partenarial. Par exemple, mentionnons la « croissance partenariale », qui est basée sur des accords coopératifs entre organisations. Elle complète ou remplace les croissances dites endogènes (nourries par les ressources propres) ou externes. Ces dernières passent par des fusions ou des acquisitions d'entreprises, dans le système marchand, ou par de la mutualisation d'activités, dans la sphère publique.

Malgré de gros efforts contractuels et des démarrages bien entourés, ces partenariats connaissent beaucoup d'échecs faute d'avoir construit de l'interactivité créatrice, bref par manque d'intelligence collective entre les partenaires.

Il faut d'ailleurs être attentif à ce que l'externalisation de certaines activités (sous-traitées, mutualisées, etc.) ne soient pas le

moyen de gérer à la marge des questions qui font tension ou contentieux dans les entreprises elles-mêmes. « *Ce que le centre rend visible à sa seule périphérie peut révéler quelque chose qu'il a besoin de se taire à lui-même* » (NEGRE, 2000). Concrètement, si le centre n'a pas lui-même assez d'intelligence collective, on ne peut en espérer beaucoup plus dans ses rapports avec la périphérie. Le partenariat risque donc d'être compliqué, saut si la périphérie prend en charge toute l'intelligence relationnelle nécessaire.

Plus positivement, citons quelques émergences ou développements qui laissent voir de l'intelligence collective à l'œuvre :

(a) Le CO-WORKING est apparu pour « rompre l'isolement social des indépendants ». Ce dispositif offre un cadre convivial, collaboratif, et un environnement stimulant sans hiérarchie ni compétition. Il propose « *un espace partagé pour dialoguer, pour travailler, collaborer, bref pour assouvir ses besoins d'interactions et d'échanges de connaissances. On peut partager un bureau, des ressources (réseau, électricité, salles de réunion), des services (assistance, gestion de courrier, cafétéria) et des projets communs* ». On y observe de nombreuses formes de relations dans la flexibilité et l'auto-organisation. Bref, il s'agit d'une « *communauté de gens, de talents et d'indépendants de tous bords, de tous horizons, qui se rassemblent autour d'un lieu pour travailler, échanger, collaborer, innover* ».

(b) On trouve aussi toutes sortes d'espaces permettant le démarrage d'entreprises dans des lieux à conseils et solidarités : les couveuses, pour tester les projets, en étant « entrepreneur à l'essai » ; les incubateurs, avec accompagnement en formation, conseil et financement proche de laboratoires de recherche ; les pépinières, avec location de locaux à prix réduit, services annexes (imprimante, salle de réunion, petit secrétariat) et accompagnements divers ; les parcs d'activités (qui réunissent de petites entreprises dans un même champ de production) ; les coopératives de projets et d'activités (la plus grande étant COOPANAME sur Paris), etc.

(c) enfin, l'intelligence collective est bien présente dans la PEER PRODUCTION ou production coopérative, dans laquelle des bénévoles, mais aussi des créateurs et producteurs salariés créent des contenus ouverts (par exemple des logiciels libres) dont l'accès et l'usage sont proposés à tous. Ce type de réseau produit un bien commun qui peut être utilisé et modifié par d'autres. En retour, ces derniers le reversent au pot commun sous une forme améliorée (BAUWENS, 2011).

Sur les modalités de mise en œuvre, on peut s'inspirer de l'ouvrage d'ASSENS (qui caractérise les réseaux d'entreprises en fonction des types de confiance (d'échange de dons, ZUCKER, 1986) sur lesquels elles s'appuient. Car ces réseaux fonctionnent comme des espaces de solidarité (ASSENS, 2013), avec une logique de management par la confiance, « pour concilier des intérêts individuels et collectifs en équilibre instable », p. 95.

Il faut donc trouver un équilibre, très connu en psychologie, entre socialisation et individuation (présent aussi chez COOPER et LAING). Une absence de socialisation crée des personnalités borderline, égocentriques et narcissiques. Un excès de socialisation crée de la dépendance, de la soumission, un manque d'initiatives et une préférence pour suivre les sentiers battus au lieu d'explorer autre chose et d'apporter aux autres les résultats de ses explorations personnelles.

Les réseaux construisent des actifs spécifiques comme la réputation collective, et constituent un mélange d'entreprise et de marché, dans des logiques subtiles (HAKANSON et JOHANSON, 1993).

Trois types de confiances :

(a) INTUITU PERSONNAE. Dans ce modèle, il y a des relations interpersonnelles fortes (GRANOVETTER, 1973 : « la force d'un lien est une combinaison de temps accumulé, d'intensité émotionnelle, d'intimité (on se confie) et de services réciproques (on s'aide mutuellement – à comprendre, à agir, à réaliser des projets) »), des rapports informels (peu de directives, de consignes ou de procédures),

une absence de hiérarchie (autant de centres de décision que d'entités en connexion). Le risque est celui du repli sur soi, de l'autoreproduction, du mariage consanguin.

(b) institutionnelle (« règles formelles, charte des droits et devoirs, conditions d'adhésion, code de conduite s'imposant aux entrants – mais tout étant respecté, on sait de quoi on parle, où on va et à quelles conditions),

(c) relationnelle (on accepte un temps d'apprentissage qui va permettre de construire ensemble des règles du jeu tenant compte des personnalités des uns et des autres, mais des principes de base : réciprocité d'engagement, espérance d'un gain supérieur aux actions individuelles, transparence minimale pour se comprendre et se connaître. Peu à peu s'élabore une « rente relationnelle » à effets irréversibles). On arrive alors à une sorte d'autogestion (création d'ordre à partir du désordre), cf. MORGAN (1997), dans Images de l'organisation.

III.6. Les réseaux d'opportunités conjointes

Ces réseaux sont un peu du même ordre que les précédents, mais dans des logiques plus vastes, encore plus ouvertes. Les réseaux partenariats en seraient un sous-ensemble. Indiquons, par exemple, les réseaux sociaux (FACEBOOK, LINKEDIN, VIADEO, TWITTER, etc.), les associations professionnelles, mais aussi les pôles ou les dispositifs qui regroupent des entreprises ou des partenaires pour apprendre à coopérer ensemble (sur des projets, du management, des technologies, de l'innovation). Il faut y ajouter toutes les formes nouvelles de collaborations entre consommateurs ou usagers d'un même service, et toutes les logiques de coproduction entre entreprises et clients, etc.

Parmi les dispositifs incluant des entreprises et des partenaires (apporteurs de fonds, experts scientifiques, consultants, organismes de formation, etc.), il y a les RFI (Région des Pays de la Loire), les clusters, les pôles d'excellence ou les pôles de compétitivité. On peut les considérer comme des « milieux innovateurs » (UZUNIDIS, 2010) qui favorisent les connexions et l'enrichissement cognitif ou

opératoire de leurs membres. Ils comportent à la fois des réseaux partenariaux, des communautés de savoir ou de pratique et des terreaux fertiles pour des activités conjointes.

Comme on peut le constater dans le tableau qui suit, chaque membre d'un pôle ou d'un réseau peut s'en servir « à la carte », mais on y observe bien l'émergence d'intelligence collective à différents niveaux :

POLE DE COMPETITIVITE			
	<i>Effets d'entraînement</i>	<i>Effets communautaires et partenariaux</i>	<i>Effets INTRA</i>
	Milieu innovateur, stimulation globale, apparition d'opportunités plus souples, plus fréquentes, plus fertiles (grâce à la proximité, aux incitations, à la stimulation conjointe)	Création de partenariats (sur des projets, des activités communes, des joint-ventures, etc.) Création de communautés (pour des partages de savoirs ou de pratiques)	Activation de collectifs à intelligence coopérative au sein des entreprises et organisations participantes.

Même s'il s'agit de « liens sociaux », ces formes (qui cherchent à construire des relations, de la communication fertile, de l'agir ensemble) ont besoin de créer du savoir dynamique, ensemble, pour optimiser leur action.

Les réseaux d'opportunités peuvent être gigantesques, à l'échelle d'une ville, voire d'un pays. Il y a de nombreux exemples à large portée.

Citons en trois ici (décrits sur INTERNET). On y voit la mise en émergence d'intelligence collective :

(a) Dans la petite ville japonaise d'Iwate (8000 habitants), les usines fermaient les unes après les autres. Le maire, eut alors l'idée, en 2001, d'inviter les habitants à rassembler leurs idées dans des « boîtes à suggestions » pour faire de leur cité une « *slow city* » (ville lente), « où les gens rentrent tôt à la maison, se promènent en famille et bavardent avec leurs voisins ». En moins de dix ans, Iwate est devenue leader en tourisme vert et en énergies renouvelables.

(b) On a longtemps douté que Brésil puisse s'arracher à l'engrenage de la corruption, car les politiques chargés de voter des lois d'assainissement profitaient du système. Mais quelque chose a basculé en septembre 2009, quand une pétition populaire (www.avaaz.org) a surpris la classe politique, rassemblant plus

d'un million et demi de signatures et aboutissant à une loi selon la constitution brésilienne.

(c) Lors d'une conférence de la FAO, 410 experts, représentant 80 pays ont déclaré qu'« après trente ans d'expérimentation sur l'ensemble des continents », l'agriculture biologique était « capable de nourrir l'humanité aussi bien que l'agriculture intensive, et sans ses inconvénients ». Mais cela exige le tissage de liens d'un nouveau type entre agriculteurs, distributeurs et consommateurs, fondés sur « une amélioration de leur intelligence collective, du niveau local au niveau global », selon le modèle des AMAP en France.

III.7. Les systèmes familiaux

Nous n'aborderons pas les systèmes familiaux dans ce travail, sauf à souligner l'importance des familles pour la formation des enfants. En dépit ou à côté des systèmes éducatifs, la façon dont on y opère la transmission, le partage et l'échange des connaissances est essentielle dans les processus d'apprentissage individuel et l'ouverture cognitive.

Dans certains modèles familiaux, on a pu observer comment se construisait l'intelligence ou la compétence collective. Par exemple, il existe une MEMOIRE

TRANSACTIONNELLE, qu'on peut retrouver aussi dans certaines équipes de travail.

Pour WEGNER (1991), de l'Université de Virginie, en plus des idées, des impressions et des faits entreposés dans l'esprit, la mémoire englobe de nombreux éléments à l'extérieur du cerveau. Par exemple, la plupart des gens ne prennent pas la peine de mémoriser certains renseignements (numéros de téléphone, contenus de dossiers) car ils savent qu'ils pourront les retrouver en consultant des documents connus ou des personnes proches. Ceux qui travaillent ou vivent ensemble se partagent ainsi le stockage de l'information.

Il y a quelques années, ce chercheur a procédé à un test de mémoire auprès de couples qui se fréquentaient depuis au moins trois mois. Ils ont mémorisé beaucoup plus que des groupes témoins, grâce à l'établissement implicite d'une mémoire transactionnelle (chacun sachant qui des deux est le plus à même de se souvenir de certains éléments).

Dans une famille, les expertises se créent autour d'une répartition organisée à partir de ce que chacun sait faire le mieux, ou de ce dont chacun a la meilleure mémoire. L'énergie mentale étant limitée, mieux vaut se concentrer sur ce qu'on sait bien faire. Pourquoi un parent chercherait-il à savoir comment installer un logiciel informatique si son fils de 13 ans, disponible, se débrouille très bien sur la question ?

Au fond, c'est ce qui fait la supériorité d'un groupe autonome, en entreprise, sur une équipe dont les tâches ont été réparties a priori. Dans une équipe qui peut s'organiser elle-même, et qui le fait au mieux de ses membres, les répartitions réalisées (qui peuvent d'ailleurs changer au cours du temps) sont une partie de la compétence collective.

C'est un arrangement ad hoc des compétences singulières, une utilisation au plus juste des expertises de chacun et des combinaisons d'ensemble, en fonction des tâches à réaliser et de leur ordonnancement dans le temps.

IV. Comment faciliter l'émergence ou la construction de l'intelligence collective

IV.1. Un triple processus d'apprentissage

Il y a un triple processus d'apprentissage et de construction de l'intelligence collective :

(a) Augmenter le VOULOIR.

Il faut **ouvrir la conscience individuelle à l'intelligence collective** (c'est fondamental, car sans propension à se tourner vers les autres et à en accepter les informations, rien n'est possible). Ecouter, ce n'est pas forcément adhérer. C'est se confronter utilement à l'autre pour enrichir ses propres capacités d'information et d'action. Comme on l'a déjà souligné, cela passe par de l'intelligence relationnelle (émotionnelle, socio-affective, etc.). Il ne faut pas minimiser les résistances acquises (par habitudes d'apprentissages ou de décisions solitaires, par jeux de méfiance ou de hiérarchie).

(b) Augmenter le SAVOIR

On doit **développer ce qui permettra de construire ou d'alimenter le collectif** dans lequel va s'élaborer progressivement ce type d'intelligence. Quelles compétences individuelles ? Quels outils d'action ? Quels processus ? Parfois, les choses se passent spontanément, grâce aux initiatives des membres du collectif, ou parce qu'un des membres a pris le temps de transférer aux autres un savoir-faire déjà expérimenté. Sinon, il est utile de s'appuyer sur des savoirs d'amorçage, des exemples incitatifs, ou une compréhension de ce qui facilite ou entrave la collaboration en groupe.

(c) Augmenter le POUVOIR

Il faut **vérifier si les environnements du collectif contribuent ou non aux deux processus précédents**. L'objectif est de combattre ou de réduire les entraves qui pourraient empêcher la coopération, ou qui finiraient par l'éteindre après qu'elle ait démarré. Quand les gens vivent mal leur contexte d'activité, ils ne peuvent coopérer en profondeur. Ils ont besoin de vrais contacts, sans incertitudes excessives (qui déstabilisent), sans manipulations, sans

tensions trop lourdes (qui poussent au stress ou au burnout).

VOULOIR (incitations)	SAVOIR (moyens d'action)	POUVOIR (contexte favorable)
-----------------------	--------------------------	------------------------------

La véritable intelligence collective est **plutôt douce**. Elle stimule, dynamise, apporte de l'énergie réparatrice. Elle donne aux individus le sentiment d'être « intégrés dans le monde », impliqués, pas seuls. Mais elle a besoin d'avoir son juste temps. Il y a rarement d'intelligence collective urgente (trop pressée par un besoin de résultats, une recherche brutale d'opérationnalité, des collectifs avides de productivité).

La véritable intelligence collective est **volontaire**. Peu à peu, les membres d'un groupe apprennent à se connaître, à agir et à penser ensemble. C'est ainsi qu'ils construisent un collectif, en se donnant l'envie mutuelle de travailler interactivement.

IV.2. Un travail sur les individus

Les individus sont d'autant plus incités à l'intelligence collective qu'ils ont acquis une démarche de décentration psychologique et d'ouverture personnelle. Pour y parvenir, il existe des méthodes diverses, telle la pédagogie progressiste de SNYDERS (1971, 1973).

Dans les milieux de travail, les résistances les plus connues (hors comportements à problèmes) sont :

- (a) la dépendance (les salariés sont habitués à la soumission et ne font rien en dehors de fiches de poste précises qui leur assignent un travail prescrit),
- (b) la contre-dépendance (les salariés jouent un jeu d'insoumission, réclament des règles quand ils ne les ont pas, et y désobéissent quand ils en disposent, pour rester dans un modèle d'opposition, de contrepouvoir ou de cache-cache opérationnel),
- (c) des compétences réelles et actives mais dans un cadre statique (les salariés agissent « séparés », avec une faible propension à s'ouvrir aux autres et à communiquer avec eux ; en même temps, ils montrent peu d'aptitude à faire évoluer les tâches dans lesquelles ils se sentent à l'aise, tranquilles ou compétents),

- (d) une tendance à l'inquiétude et au besoin de réassurance (les salariés attendent beaucoup des managers, envers lesquels ils expriment une sorte de soumission affective, comme si ces derniers avaient à exercer un rôle parental),
- (e) un savoir-faire concurrentiel (les salariés sont individualistes et plutôt compétitifs ; ils ne demandent qu'à évoluer, mais pour l'emporter sur les autres ou en être différenciés).

Il faut **partir de ces « rôles » implicites et les faire évoluer, parfois grâce à un peu de coaching** (individuel ou en groupe). Mais comme il s'agit de rendre chacun à la fois **plus lucide** (conscient) et **plus ouvert** (écoutant, interagissant), mieux vaut éviter toute technique de manipulation (sauf à en faire prendre conscience après coup).

Par exemple, il faut se garder de modifier les comportements individuels par le NUDGE (le « coup de coude », ou « coup de pouce » en français), qui est une technique de plus en plus utilisée en marketing. Elle consiste à agir sur des leviers d'influence (identifiés par la science des comportements), en provoquant des changements en douceur, acceptés par les gens, pour les amener à des conduites plus sociables ou jugées plus « rationnelles ». En réalité, c'est un moyen de leur faire acheter des produits ou de les faire adhérer (sans forcément s'en rendre compte) à des règles jugées légitimes par l'Etat ou les systèmes normatifs officiels. Ces mécanismes d'influence raisonnée se servent des biais cognitifs, de la procrastination, de la loi du moindre effort, du goût du jeu et du contrôle collectif. Ils rendent plus sociables (mais pour quelle société ?) et sans prise de conscience profonde (par manipulation). C'est le contraire qu'il faudrait produire si on veut de l'intelligence collective. L'interaction de tous passe par une augmentation des prises de conscience individuelles.

Dans sa célèbre « théorie U », SCHARMER (2012) montre l'importance du débat en

conscience pour progresser (individuellement et collectivement). Dans toute socialisation réussie, il ne s'agit pas de reproduire ce qu'on observe, en disant ce que « les autres veulent entendre », pour se protéger, avoir la paix, être aimé ou simplement supporté. Il faut apprendre : (a) à débattre (en risquant le conflit), (b) puis à dialoguer (réfléchir A contrario, il peut exister d'anti-espaces de dialogue (p. 287), qui eux mettent en scène : (a) la reproduction, (b) le découragement des divergences et des opinions contraires (en coupant les autres, en bloquant leur parole, en étant blessant ou sarcastique), (c) l'accusation (en incriminant, en attaquant les autres, ce qui est une façon de masquer la réalité), (d) le fait de se rendre « absent » (en déconnectant d'avec soi, ce qui est une dimension subtile de sabotage puisqu'on n'est « plus là » pour observer, entendre ou ressentir), (e) l'intrigue et la désinformation, (f) le harcèlement et l'intimidation⁴.

IV.3. Un passage par les collectifs

L'intelligence collective est une construction communautaire. Il s'agit d'une intelligence partagée par un groupe, une communauté. Elle émerge de la coopération, c'est un « *nous savons et savons faire ensemble* ».

Il existe différents modèles d'ordre pour un collectif, selon un continuum allant de la très grande individualisation à la dépendance totale au groupe. Rien n'est bon ou mauvais en soi, tout dépend des besoins ou de la situation. L'intelligence coopérative est fortement requise dans le modèle 4 (ci-dessous), qui devient l'un des plus importants à réaliser aujourd'hui compte tenu du besoin croissant d'interactions et d'interconnaissance.

ensemble, sortir de ses défenses, faire évoluer les rôles), (c) puis à ressentir au fond de soi ce qui se passe dans cette interaction avec les autres (qu'est-ce qui me traverse, comment suis-je authentique ?). Alors l'énergie s'installe. Après quoi, on peut créer ensemble et évoluer ensemble.

⁴Il est terrible de constater que ces procédés d'anti-dialogue (d'empêchement à l'intelligence collective) se soient répandues comme les méthodes les plus habituelles du jeu public. Après quoi, comment s'étonner de la suspicion généralisée envers les hommes politiques, comment ne pas s'inquiéter qu'il devienne impossible de les « croire », même quand ils s'obstinent à jurer qu'ils parlent vrai ?

Ordres et désordres collectifs →

1	2	3	4	5
Individualismes séparés, divergences, bouillonnements, cacophonie	Cohabitation, juxtapositions plus ou moins conviviales (à faibles interactions)	Organisation (coordination par de l'ajustement mutuel, de la hiérarchie ou des standards)	Coopérations actives (compétence organisationnelle, intelligence collective)	Consolidation des points de vue ou des actes (comportements moutonniers, oiseaux migrateurs, bancs de poissons)
La foule quand elle est éclatée	Le territoire	L'entreprise traditionnelle	L'entreprise libérée, les nouveaux collectifs	La foule quand elle est subjuguée

Il y aura d'autant plus d'intelligence collective que le groupe pourra mener à bien son auto-organisation (sans dressage normatif, sans syndrome « structure → stratégie », toujours moins efficace que l'inverse).

Une émergence solidaire, par nature, est rebelle à trop d'autorité, de règles ou de procédures, elle ne se décrète pas. « C'est par la latitude d'expression laissée aux acteurs d'un groupe que peut surgir un appariement, un assemblage inédit support de propriétés nouvelles, telle qu'une intelligence collective » (LOZANO). Au sens d'OSTROM, il faut pouvoir créer une communauté en vue d'une forme de bien commun.

Beaucoup d'organisations imposent du contrôle en excès, parce qu'elles croient que les individus sont guidés exclusivement par des logiques d'intérêts. Ils seraient agis par une rationalité égoïste, voire agressive, telle que l'affirme l'interprétation économique courante. Cette dernière est issue des cadres politiques à la HOBBS, jugeant qu'il faut encadrer les actes humains par un pouvoir régalién (comme HOBBS dans son *Léviathan*), afin qu'ils puissent cohabiter sans trop se nuire.

Or c'est faux. L'être humain possède évidemment des instincts égoïstes, mais également coopératifs, voire altruistes. Il développe très tôt dans l'enfance et durant sa vie des capacités à coopérer avec d'autres, à faire confiance spontanément, à aider au péril de sa vie, à favoriser les comportements égalitaires, à rejeter les injustices, à punir ceux

qui trichent et à récompenser ceux qui sont aussi ouverts à la collaboration. Tous ces comportements de liens et d'échanges ont été redémontrés dans toutes les sciences sociales et ne peuvent être ignorés ou niés (voir par exemple MAUSS et tous les sociologues du « don contredon »), ALTER, 2009, DE WAAL (2010), LECOMTE (2012).

Il est plus juste de dire que les hommes oscillent entre égoïsme et coopération, en fonction des contextes où ils se trouvent et des conditions qui leurs sont faites. Comme le disait déjà SOCRATE, « *nul n'est méchant volontairement* ».

Certaines formes organisationnelles créent de la solidarité. Elles renforcent la propension humaine aux aspects communautaires et conviviaux. Le plus souvent, cela impose de considérer les individus comme adultes, autonomes et responsables, en leur permettant de construire des collectifs avec un minimum d'autodétermination.

Si le cadre d'action est orienté en ce sens, et que les membres du collectif sont globalement coopératifs, on voit se développer des relations conviviales, telles que le soulignent GOMEZ, GREVIN et MASCLEF (2015) en rappelant que les organisations sont aussi une affaire de don.

Dans un collectif, les règles sont utiles quand elles servent à construire un mode de vivre ensemble, pas quand elles définissent des valeurs abstraites que la réalité finit par contredire au jour le jour.

Par exemple, dans la société DELTA, on ne doit pas « couper la parole ». Comme le reconnaît son PDG (R.H. ANDERSON, HBR, août-septembre 2015), *« j'ai 59 ans, mais j'ai parfois besoin qu'on me rappelle au silence quand les autres parlent »*. *« Plus qu'à notre tour, nous prenons le chemin le moins fréquenté », car à plusieurs, le collectif donne de la force et permet de regarder les choses avec réalisme, sans dépendre du MAIN STREAM ou des conventions sectorielles qui écrasent l'imagination. « C'est notre attachement au travail d'équipe qui permet cela (...). Nous chassons en meute (...). Quelle que soit notre position hiérarchique dans l'entreprise, nous affrontons chaque défi et saisissons chaque occasion, en formant un groupe dans lequel chacun se sent valorisé. Notre capacité à travailler ensemble nous offre la liberté et la lucidité pour agir différemment »*.

IV.4. Des méthodes de communication, de négociation, d'ouverture cognitive, de créativité, d'usage d'outils coopératifs.

Au-delà des individus et du cadre, le collectif développera d'autant plus d'intelligence collective qu'il disposera d'outils de communication et d'échange appropriés. En voici une petite liste non exhaustive, simplement pour donner des exemples : les méthodes de « communication non violente » ou d'affirmation constructive, les modèles inspirés de PALO ALTO, les techniques de la « négociation raisonnée » (selon URY, FISHER), l'art d'entrer en conflit tout en se respectant.

Dans ce cadre précis, nous partageons les analyses d'HABERMAS sur **la force dynamique d'un bon agir communicationnel**. HABERMAS a été critiqué pour n'avoir pas suffisamment mis en valeur les tensions politiques des relations humaines (hiérarchie, domination, rapport salarial, échange inégal). Mais dans un contexte ouvert, la communication constructive reprend tout son intérêt. A contrario, un conflit d'intérêts ou une inégalité de positions trop forte ne peuvent qu'entraîner du soupçon, de l'hostilité, des antagonismes fermés. On se dirige alors vers de la paranoïa

construite ou de la « guerre psychologique » entre les partenaires.

L'être humain a toujours avantage (même pour lui-même) à ouvrir ses représentations, « à sortir d'un jeu d'acteurs, de positions, d'interprétations figées », pour entrer dans le réel d'une relation vraie. Mais c'est toujours plus simple de rester dans ses rôles habituels (ses dénis, ses jugements) que d'élargir sa compréhension. SPINOZA pourtant remarquait déjà : « ne pas se moquer, ne pas déplorer, ne pas détester ... mais comprendre » (Ethique).

La propension à être « pessimiste » vient toujours d'une interprétation négative (et absolutiste) des événements malheureux. On a tendance à en faire une attribution interne (« c'est de ma faute »), permanente (« ça ne marchera jamais ») et généralisatrice (« de toute façon, rien ne fonctionne quand je m'en occupe »).

Au contraire, un optimiste relativise les événements négatifs en prenant ses responsabilités. Il tient compte aussi des autres (par exemple : « je n'ai pas fait, certains autres non plus »). Il met les choses en contexte (« c'est à ce moment-là, dans ce cadre-là »), en considérant qu'il s'agit d'événements datés, circonsciés (« dans d'autres conditions, les choses pourront se passer autrement »). Cela aide à se mobiliser, à essayer encore, à trouver d'autres solutions et d'autres opportunités.

Un collectif à forte intelligence coopérative est composé de gens qui se sont construit un optimisme réaliste, c'est-à-dire des occasions de construire ensemble des moyens d'agir, de rebondir et de toujours améliorer leurs solutions.

Partir de l'ambivalence humaine et sociale, et donc des effets sociaux si le devenir humain. L'être humain est à la fois quelqu'un qui se forge, s'étaye, se fait, mais aussi quelqu'un qu'on éduque, et qui est le fruit partiellement involontaire de cette éducation.

Il est donc important de tourner ses appétences dans un sens de socialisation ouverte, qui ménage ses capacités d'autonomie. Dans les théories

organisationnelles de la socialisation, certaines insistent sur la normalisation, l'acculturation, d'autres font le pari d'une acculturation conjointe et d'une réciprocité d'apports entre ceux qui arrivent (et se socialisent) et l'entreprise qui les accueille (et se socialise aussi, de son côté, à leur contact).

Le grand problème des outils de gestion, notamment financiers, c'est qu'ils protègent avant tout la propriété passive (pas le développement) et qu'ils sont donc dans la crainte et le contrôle, en apprenant le soupçon, et en construisant des outils managériaux qui véhiculent le soupçon (c'est le cas de la théorie de l'agence).

Il faudrait comprendre qu'on perd beaucoup plus d'énergie ou d'efficacité collective à restreindre les marges de manœuvre des gens qu'à les développer, à les soutenir, à les laisser s'exprimer. Le gaspillage de la liberté, à condition de le soumettre à un minimum de règles collectives, est bien moins grand que le gaspillage de l'empêchement, de la contraction, etc.

IV.5. Un apprivoisement de l'écoute active et de l'empathie

La plupart du temps, les gens ne sont pas habitués à bien écouter. Il convient donc de réapprendre l'écoute active (ROGERS), qui

s'efforce d'entendre le plus honnêtement possible ce que l'autre exprime dans ses pensées, ses convictions ou ses sentiments.

De son côté, l'empathie est une manière de se rendre attentif à l'autre (elle passe par de l'intelligence émotionnelle et affective). Elle implique d'être « présent » énergétiquement et de prendre pleinement conscience de ce que l'autre exprime et ressent, voire de ce qui retentit en lui (compte tenu de son histoire, de sa mémoire et de ses expériences).

Là encore, c'est une marque de respect. Respecter, ce n'est pas forcément être d'accord, mais c'est tenir compte de ce que les autres pensent et l'intégrer dans sa propre réflexion. Des gens qui ne se respectent pas ne peuvent construire entre eux de l'intelligence relationnelle.

Pour HONNETH (2006), il existe trois formes de RECONNAISSANCE que chaque être humain a besoin de recevoir des autres ou de la société.

Ces formes peuvent être développées en entreprise pour renforcer le bien-être au travail et faciliter l'engagement des salariés. Quand on offre de la reconnaissance aux autres, on leur donne une rétribution psychologique venant équilibrer leurs contributions.

La première forme de reconnaissance est l'amour (au sens large). Par exemple, les liens affectifs unissant une personne à un groupe restreint (sa famille, ses amis, une équipe de proches).

*Les liens affectifs sont très importants pour construire la **confiance en soi**, indispensable à la vie sociale.*

*La deuxième forme est **juridico-politique**. C'est parce qu'un individu est reconnu comme sujet de **droits** et de **devoirs** qu'il peut comprendre ses actes comme une manifestation de son autonomie.*

*Par la liberté qu'elle procure, la reconnaissance juridique (professionnelle, statutaire) est indispensable à l'acquisition du **respect de soi**.*

*Enfin, la troisième forme de reconnaissance est celle de la **société**. Elle permet à chacun d'être apprécié pour ses qualités particulières et ses capacités concrètes d'action. « Je sais que tu es capable de ça, que tu as réalisé tout ça ! »*

*C'est elle qui contribue à construire l'**estime de soi**.*

IV.6. Une construction progressive de la confiance

Tout ce qui précède contribue à tisser de la confiance entre les membres des collectifs. Cette confiance peut être évaluée à partir d'un instrument de diagnostic que nous avons puisé

chez COVEY (2011), et qui a le mérite d'être facilement utilisable.

Il est important de vérifier le climat de confiance, car c'est un véritable ciment pour les liens sociaux.

Comme le remarquait déjà ARROW (« Gifts and exchanges », Philosophy and Public Affairs, vol.

1 ; n° 4, pp. 343-362, 1972), toute confiance résulte d'une « construction », d'un échange de dons. Il en faut déjà un peu, en préalable, pour amorcer le travail collectif. Ensuite, c'est quelque chose qui continue de s'élaborer ou de

s'enrichir à travers les relations, mais qui doit aussi s'entretenir.

Selon les situations, on trouve des degrés variables de confiance et donc des niveaux de partenariats plus ou moins intensifs.

Modèle de COVEY

Quatre fondements de la CREDIBILITE			
L'intégrité	Les intentions	Les capacités	Les résultats
Honnêteté, cohérence intérieure (accord entre ses paroles et ses actes), comportement conséquent, courage d'agir en lien avec ses valeurs et ses convictions	Motivations nettes et fondées sur l'intérêt mutuel. Souci de soi et des autres. Pas d'arrière pensées qui soient dangereuses, individualistes ou hostiles	Aptitudes (talents, façons de faire, compétences, connaissances, style de comportement)	Etats de service, performances, capacités à optimiser une situation donnée. On pourrait appeler cela aussi : l'ACTIVATION
PERSONNALITE	PERSONNALITE	COMPETENCES	COMPETENCES

Dans ce modèle, il y a des aspects personnels (l'intégrité, les intentions) et des caractéristiques comportementales (les capacités disponibles et l'art de les utiliser à bon escient).

besoins en informations, connaissances et compétences transversales). Aujourd'hui, les innovations sont souvent pluridisciplinaires ou relatives à des contextes pluriels. Elles imposent de plus en plus de compétences complémentaires ou métissées, ce qui suppose des groupes producteurs d'intelligence collective.

V. Usages de l'intelligence collective dans les innovations.

VI.1. Le besoin d'intelligence collective dépend des processus d'innovation.

On n'a pas forcément besoin d'intelligence collective forte pour innover. En innovation technique, c'est proportionnel à la complexité du processus créatif (en fonction de ses

Pour l'innovation organisationnelle, tout dépend des stratégies mises en œuvre pour conduire les changements souhaités (BOUWEN, FRY, 1993) :

Changement imposé du sommet (modèle du pouvoir)	Changement par la persuasion (modèle de la vente)	Changement par les justifications techniques (modèle de l'expert)	Changement par émergence d'un consensus (modèle de l'apprentissage et de la confrontation)
IC accessoire, sauf si débats utiles à la compréhension et à l'adaptation	IC accessoire, sauf pour faire adhérer en profondeur	IC utile en fin de processus, pour garantir l'appropriation opératoire (surtout si cela demande un travail en groupe et des ajustements interpersonnels)	IC fondamentale pour optimiser tout le processus

VI.2. Il existe des systèmes plus ou moins favorables à l'innovation

Malgré leurs besoins reconnus et affichés en innovation, beaucoup de systèmes collectifs ont des résultats médiocres, voire infructueux.

« Les grandes idées restent prisonnières du cerveau des employés, les initiatives prennent trop de temps à émerger, les idées qui surgissent sont en décalage avec les attentes ou les possibilités de réalisation » (ANTHONY, DUNCAN, SIREN, 2015).

Il y a pourtant des solutions connues, comme celle :

- (a) de cibler des domaines d'opportunité stratégique,
- (b) d'en tirer des projets à développer,
- (c) de constituer une équipe capable de mettre en œuvre une bonne intelligence collective,
- (d) de créer un dispositif de gestion du projet qui permette de canaliser et de stimuler l'action.

Dans ces processus, on voit se dessiner à nouveau un mélange subtil entre deux tendances complémentaires (la rigueur et la créativité, voir partie II). Conjointement, il faut :

- (a) des règles de cadrage, d'orientation et d'évaluation (pour éviter les efforts mal placés, pour focaliser l'activité sur le prioritaire, pour optimiser le temps passé sans excès de pression),
- (b) une capacité à libérer les énergies (pour discerner, se parler, se confronter, construire ensemble et développer). Et ce deuxième aspect renvoie bien sûr à la création d'intelligence collective.

VI.3. Quelques types d'innovations exigeant de l'intelligence collective

Une grande partie des modèles d'innovation, aujourd'hui, requièrent de l'intelligence collaborative. Certains d'entre eux ont déjà été décrits ou esquissés dans les parties précédentes. En voici un échantillon incomplet :

- (a) les **innovations pédagogiques** centrées sur des groupes actifs discutant de connaissances trouvées sur Internet ou dans des dossiers qu'ils doivent décrypter, comprendre et structurer. Par exemple, la pédagogie inversée, ou les dispositifs de découverte collective par des équipes chargées d'explorer des questions, des thèmes ou des bases de connaissances. A

la fin, ces groupes essaient d'en faire une synthèse opérationnelle.

- (b) les **Innovations construites à partir des besoins réels des clients, en fonction de leurs ressources et d'une volonté de respect social et environnemental**. Par exemple, les innovations frugales, qui sont faibles consommatrices de ressources naturelles et bénéficient d'un rapport coût qualité optimisé. Elles font partie de ce qu'on appelle aujourd'hui le **BUSINESS social** ou **inclusif**, qui cherche à répondre aux nécessités des personnes les plus pauvres (celles qui n'étaient jusqu'alors servies par personne). On peut les associer à des logiques de **LOW COST**, de **BoP (BOTTOM OF THE PYRAMID)**, cf. PRAHALAD, 1998), ou les relier indirectement aux modèles dits d'innovation inversée. Ces derniers font émerger les innovations depuis les pays qui en ont besoin, en les faisant tirer par la demande. Pour SCHMOOKLER (1966), « *la demande et ses attentes joueraient un rôle prépondérant et déterminant dans l'intensité et le management de l'innovation au sein des entreprises (mieux vaut une petite innovation largement diffusée et proche du marché qu'une grande percée technologique éloignée des consommateurs finaux)* ». Dans ce cas, l'intelligence relationnelle consiste à mettre la découverte en empathie avec les publics qui pourraient en faire usage.

- (c) les innovations exigeant de **travailler sur des problèmes complexes à technologies enchevêtrées, et supposant une multitude de savoir-faire interactifs** qu'on met ensemble pour chercher rapidement des solutions efficaces et optimales. Cette exigence s'impose à des entreprises de plus en plus nombreuses, qu'elles contribuent à des transformations technologiques fortes (avec des innovations de rupture) ou à des aménagements subtils de leurs produits pour garder des atouts concurrentiels (innovations d'amélioration fonctionnelle, d'organisation, de management, de services). Ce mouvement peut être relié à la **pensée DESIGN**, qui utilise toutes les énergies créatives (divergentes et convergentes). On y trouve des solutions en traversant les contradictions ou

les désaccords, à condition de garder une énergie globalement positive. A partir de la confrontation coopérative, on fait surgir toutes les idées d'amélioration ou de transformation. On tolère les phases brouillonnes, les choses qui partent dans tous les sens et puis, quand c'est le moment, on synthétise. On fait converger la réflexion vers des choix et des buts précis.

(d) les innovations incitant à des **échanges interentreprises** ou avec des partenaires divers : fournisseurs, clients, territoires. Il y a toutes sortes de pratiques (BARBAROUX, ATTOUR, 2007), depuis celles de entreprises intensives en connaissances jusqu'aux dispositifs plus traditionnels. Tous s'appuient sur une innovation ouverte (CHESBROUGH, 2003), pouvant aller jusqu'à de l'innovation produite par les utilisateurs (VON HIPPEL), ou de l'innovation comme « communauté de communautés » (COHENDET). Bref, ce sont les *« résultats d'interactions et de collaborations entre les organisations, avec intégration d'une grande variété de ressources tangibles et intangibles, incorporées dans des contextes opérationnels et technologiques différents, et distribués à l'intérieur et à l'extérieur des frontières des organisations »*.

(e) de manière encore plus large et plus ouverte, les innovations liées à ce qu'on appelle l'UBERISATION de l'économie, et **toutes les productions, consommations et transactions économiques à caractère coopératif**. Cette **économie collaborative** vient d'être synthétisée dans un rapport public (TERRASSE, 2016). Elle prend du champ et s'élargit de jour en jour, depuis des conceptions non salariales de l'économie (à partir de réseaux d'indépendants reliés par des plates-formes INTERNET) jusqu'à toutes sortes d'économies alternatives et de partage (PEER-TO-PEER): open source, crowd sourcing, plates-formes de dons (crowdfunding), Fablabs, micro-usines, mouvement des « makers », location de biens, jardins et repas partagés, ventes en ligne, échanges de logements, vente de nuitées, services de VTC, auto-partage, covoiturage, etc.).

Bien entendu, aucun dispositif pratique n'a de valeur en soi, tout dépend à quoi et pourquoi il est utilisé, et son processus reste fragile (en fonction des objectifs, des fonctionnements et des acteurs). Par exemple, un processus initialement dynamique et solidaire peut se structurer en routine, rien n'est durablement donné. A contrario, il existe des nœuds d'intelligence collective dans des dispositifs rudement concurrentiels, un peu comme on peut vivre des rapports d'amitié fertile dans des systèmes qui, par ailleurs, obéissent à des pressions stratégiques élevées ou des rapports de concurrence intensifs et sans fin.

Il importe donc d'aider en permanence à « nourrir » l'intelligence, tout en vérifiant à quoi elle sert et si elle n'est pas indument récupérée. Comme on l'a indiqué plus haut, les dispositifs doivent ménager les besoins de respect, de confiance et de coopération volontaire des personnes qui y sont impliquées.

Pour conclure cette partie, citons ce propos d'ISAACSON, 2015, pp. 622-623 (dans son ouvrage sur les Innovateurs) : *« Les projets les plus réussis de l'ère numérique furent menés par des chefs d'entreprise qui encouragèrent la collaboration tout en ayant une vision claire des objectifs (...). Même des leaders à intensité ombrageuse savaient rassembler autour d'eux des équipes performantes et inspirer leur loyauté (...). D'autres eurent, jusqu'à l'excès, l'esprit collégial et antiautoritaire ». « La plupart travaillaient sur le produit avec une compréhension profonde de l'ingénierie, de la conception et du design (...). C'est une condition pour garantir de l'innovation durable »*.

VI. Tableaux de bord pour un diagnostic d'intelligence collective

Dans cette partie, nous esquissons des tableaux de bord qu'il faudra continuer à construire et affiner en fonction des expériences en cours :

(a) pour diagnostiquer l'émergence d'une intelligence coopérative au sein des groupes, (b) pour aider ces collectifs à l'évaluer

eux-mêmes afin de réduire ce qui en gêne ou en réduit la progression.

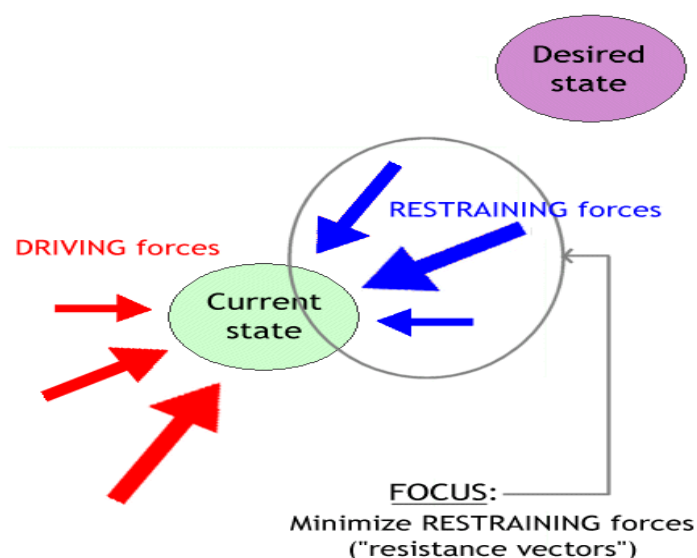
VI.1. Le champ de forces de LEWIN

Il y a tellement d'aspects conjoncturels et contradictoires dans l'émergence d'une intelligence collective, qu'il faut avant tout dénouer le plus possible d'obstacles à son développement.

La compétence coopérative a tendance à se produire naturellement, car elle est plus efficace qu'une juxtaposition d'intelligences cloîtrées (ou simplement mises en parallèle, en série). Dès lors, en réduisant des forces contraires, ou en stimulant des forces

favorables, on la suscite et on favorise son apparition.

C'est ce à quoi sert le « champ de forces » de LEWIN (1948), qui étudie les forces en présence en acceptant que certaines fassent obstacle au processus. Comme le rappelle BOUZON (2002), « *une politique volontariste considérant l'espace comme une ressource à optimiser pour agir sur la dynamique sociale ne donne pas toujours les résultats escomptés. L'espace se révèle en effet le résultat d'une négociation sociale, qui cherche à répondre à des besoins parfois antagonistes, de communication, d'isolement, et d'appropriation d'un territoire par les individus* ».



Pour LEWIN, il est souvent préférable de réduire les forces contraires, pour permettre aux forces favorables (à l'intérieur des individus et du collectif) de s'exprimer au mieux.

Quand il existe dans les collectifs visés, l'encadrement n'a pas à se substituer aux motivations des acteurs. Il doit plutôt les débarrasser de tout ce qui les empêche d'agir. Et leur envoyer une poussée bienveillante qui les accompagne dans leurs manœuvres, tel un vent favorable qui les aide et les dirige en même temps.

VI.2. Le modèle AMO de gestion des personnes et du contexte

Le modèle AMO (BOXALL, PURCELL, 2008) recommande d'agir efficacement (et simultanément) sur trois facteurs-clefs de mobilisation :

- (a) la compétence des personnels, leur aptitude à être performants (c'est l'ABILITY),
- (b) leur envie de s'impliquer dans leur travail (c'est la MOTIVATION – en Français, on dirait plutôt implication – car c'est une logique relationnelle).
- (c) les opportunités (OPPORTUNITIES) permettant à chacun de produire ensemble et d'obtenir des résultats utiles pour l'entreprise, en lien avec les stratégies souhaitées, les

objectifs proposés et les changements à mettre en œuvre.

ABILITY	MOTIVATION	OPPORTUNITIES
Si ces facteurs sont essentiels à l'intelligence collective, celle-ci ne peut qu'être encouragée (en douceur) et pas contrainte. Sinon, elle se transforme en pression, en manipulation, et elle a tendance alors à déprimer. « <i>Le besoin d'autoréalisation et de reconnaissance de l'individu a été tellement standardisé, instrumentalisé, mis en fiction qu'il s'est inversé en un système d'exigences largement déshumanisées, sous les effets duquel les sujets souffrent davantage qu'ils ne s'épanouissent</i> » (HONNETH, cité par DUBOIS, 2007).		VI.3. Des modèles pour caractériser le collectif Sur un plan général, un collectif propice à l'intelligence collective doit créer un minimum d'espace transitionnel (WINNICOTT, 1997), avec des mélanges de déséquilibres créatifs et de réassurance sécurisante. Il doit aussi contribuer à produire une « bien commun », autrement dit des ressources (cognitives, opérationnelles, de gouvernance et d'organisation) qui appartiennent globalement à ses membres (OSTROM, 2010).

Ces caractéristiques sont synthétisées dans le tableau suivant :

Espace transitionnel	Déséquilibres et réassurance	Production d'un bien commun
« L'impression de rester en soi quand on est en dehors de soi ». « Une ouverture qui ne menace pas ». « Une transcendance (être dans un tout plus grand que soi » qui ne détruit pas le sentiment de soi ».	On partage à la fois des surprises qui désarçonnent, des nouveautés qui attirent, et en même temps on est rassuré par le cadre, le contexte, les amis qu'on retrouve C'est la logique du jeu (qui est la base de tout apprentissage, cf. R. CAILLOIS) : un mélange ludique de déséquilibre (ILINX), de déguisement (MIMICRY), de compétition (AGON, mais plus avec l'extérieur qu'en interne) et de spéculation (ALEA).	Il peut s'agir du collectif lui-même (le plaisir commun), de la qualité de vie ensemble, d'un sentiment de FLOW (forte intensité du ressenti partagé en groupe, dans un vécu fort et contagieux), des produits qu'on a élaborés ensemble (fierté, appropriation symbolique sans forcément qu'il y ait de possessivité matérielle), etc.
Pour les groupes établis, on peut compléter l'analyse par le modèle de SAINT-ARNAUD (avec ses énergies de polarisation, d'ambiance et de gestion des conflits). Ce modèle insiste		sur les OBJECTIFS et la LIBERTE d'ajustements mutuels (à la fois pour se nourrir mutuellement et gérer les désaccords ou les tensions internes)
Objectifs clairs et règles de cadrage		Liberté d'expression (parole ouverte) et d'action (possibilité de prendre des risques et de se tromper)

Pour les réseaux en cours d'élaboration, on peut utiliser le modèle des acteurs-réseaux, qui provient de la **théorie de la TRADUCTION** (CALLON, LATOUR, 1991). Il décrit les étapes d'un changement diffusé dans une population d'acteurs potentiels, en insistant sur le besoin de convaincre, d'enrôler ou de bloquer ceux qui

concernés par les évolutions en cours. Car ces derniers représentent tantôt des opportunités (d'implication, de soutien, de contribution), tantôt des risques (d'opposition, de blocage, de conflit).

On doit donc CONVAINCRE ou ENROLER ceux qui sont favorables ou pourraient le devenir. Et

CONVERTIR, NEUTRALISER ou BLOQUER ceux qui pourront s'opposer.

VI.4. Des évaluateurs de régulations dans le système d'action

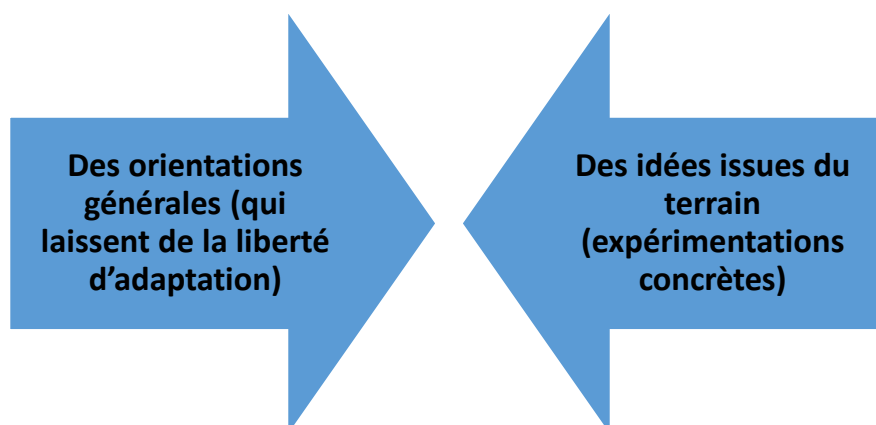
Lors de la création d'un COLLECTIF (d'une communauté, d'une gestion de « bien commun »), des ressources sont partagées, avec un mode d'accès, des règles de partage et un processus de gouvernance.

L'intelligence collective produit un savoir (de concertation ou de rupture) et elle aide à gérer ce savoir dans le commun constitué par le

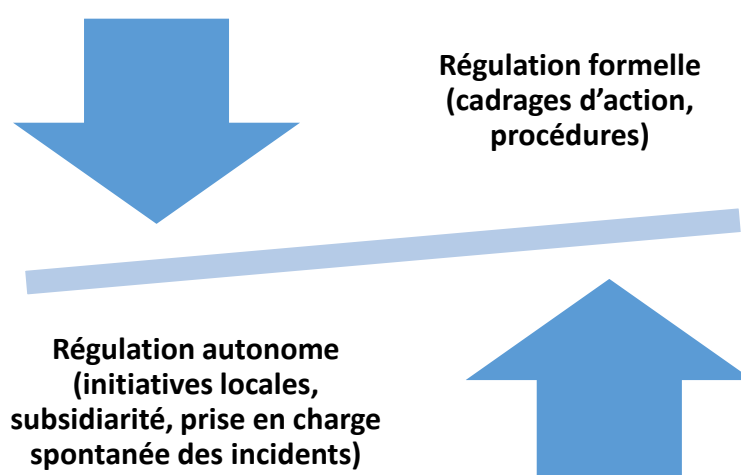
groupe. S'il y a des extériorités (cumul, emprise organisationnelle, captation) cela ne peut se faire qu'à des conditions acceptables qui refont surgir les intérêts individuels ou la protection du groupe contre ses prédateurs.

Dans tout collectif, il est normal qu'on trouve des tensions actives entre les contraintes (ou les normes) qui pressent de l'extérieur et la régulation autonome produite par le groupe. Deux modèles théoriques permettent d'en rendre compte et d'évaluer leur viabilité :

(a) celui du **bricolage créatif** d'ALTER (2000) :



(b) celui de la **double régulation** de REYNAUD (1989) :



(c) celui d'une **oscillation entre des systèmes de pouvoirs classiques** (hiérarchies et formalismes traditionnels) **et une tendance à fonctionner sous de nouveaux pouvoirs**, plus

favorables au développement d'une intelligence coopérative.

Ces « nouveaux pouvoirs » sont caractérisés dans le tableau qui suit (HEIMANS, TIMMS, 2005) :

On sort des pouvoirs institués, du management formel et autoritaire	On rejette la compétition, l'exclusivité, l'appropriation	On ne veut plus de discrétion, de confidentialité, de cachotteries	On aime rejoindre un groupe et en « partager les contenus »
Les processus sont informels, chacun s'organise à sa façon, on se rassemble quand c'est nécessaire	Il y a davantage de collaboration que de concurrence	On met tout sur la place publique, on n'aime pas les dissimulations	Mais on n'y fait pas forcément allégeance. On veut rester libre et ne pas forcément s'y sentir prisonnier
Le pilotage se fait par les projets eux-mêmes, par un accord sur des objectifs à réaliser	On recherche l'approbation communautaire et on développe une réputation ouverte	Au moins, cela oblige à débattre, et à régler ouvertement ce qui pose problème	Cela n'empêche pas l'adhésion. Mais le contrat est libre, il se renouvelle sans cesse, il n'oblige pas définitivement

VI.5. Un modèle de caractérisation d'ensemble du potentiel d'intelligence collective.

Nous avons construit ce modèle en synthétisant de nombreuses réflexions antérieures (en particulier AUGER, BAUWENS, DURANCE, ZAIBET-GRESELLE, ZARA).

Il comprend 12 items (répartis en quatre catégories). Chacun de ces items peut être considéré comme un facteur de développement de l'intelligence collective. Aucun ne peut être nul (un minimum de chacun est requis), et il faut une bonne quantité d'ensemble pour obtenir des résultats intéressants.

REFERENTS DE BASE	OBJECTIFS COMMUNS	CONFIANCE OPERATOIRE ET REGULATIONS	OUTILS D'ACTION
1. Valeurs appropriées au collectif 2. Représentations et langages en partie harmonisés (ou mutuellement compréhensibles) 3. Savoirs et savoir-faire mémorisés conjointement (ou en complémentarité)	4. Adhésion aux buts 5. Sens du collectif 6. Réflexions et décisions partagées	7. Coopérations concrètes et répétées 8. Autonomie et interdépendance (besoin des autres, souci des autres, actions conjointes reconnues et appréciées) 9. Moyens de gérer les conflits	10. Contexte de travail facilitateur (une sorte d'espace transitionnel) 11. Procédures et processus de cadrage 12. Dispositifs ou équipements de soutien (informels et formels, y compris TIC).

Dans ce diagnostic, il n'est pas question de dire que les collectifs à intelligence collective sont forcément meilleurs, et durablement plus efficaces que les autres.

Mais nous pouvons affirmer qu'il existe de nombreuses pertes d'efficacité dans les entreprises ordinaires. On perd jusqu'à 50 % de travail utile dans les secteurs qui ont besoin de l'implication et de la complexité des acteurs, un peu moins là où ils sont très structurés (tâches assignées, contrôles élevés) et où on

les contraint à être des rouages humains dans des systèmes asservis.

A contrario, on peut considérer qu'on perd jusqu'à 25 % de travail utile dans l'auto-organisation. Mais pourquoi refuser d'en perdre 25 % (par les erreurs, par les essais ratés, les initiatives farfelues, les mises à niveau) alors qu'on accepte d'en perdre 50 % (ou qu'on refuse de le voir) par des systèmes qui surveillent, qui blessent les gens et les amputent de leur potentiel, tout en mettant des

énergies et des coûts considérables dans les dispositifs de contrôle ?

Consultants ou cadres, les « planificateurs » ont pris le pouvoir dans beaucoup trop d'organisations, mandatés pour « *améliorer la performance des entreprises ou des services bien loin de ceux qu'ils encadrent, en se servant de plans abstraits* ». Spécialisés en méthodes de toutes sortes (dont la RH et la gestion du changement), ils adaptent des dispositifs standardisés (DUJARIER, 2015).

C'est sans intérêt vrai, dépourvu de sens, une manière de « planer » à distance (mais en ayant du pouvoir. Pourtant, ces dispositifs sont maintenus avec zèle, même si leurs promoteurs eux-mêmes se rendent compte que c'est à la fois « *inutile et désagréable* ».

Ceux qui font des PLANS pour les autres vivent un clivage féroce entre ce qu'ils disent d'eux-mêmes (« aimer leur travail, ne pas travailler que pour l'argent ») et ce qu'ils disent des autres (« ils ne veulent pas travailler, ils ne bossent que par intérêt financier »). « *Ils ont besoin de concevoir l'activité des autres de manière simplifiée et amputée pour justifier leur travail, quand bien même ils voient que cette conception est erronée* ».

Ceux qui contrôlent en excès se protègent d'un réel devenu complexe et privent d'intelligence globales les organisations qu'ils jugent pouvoir aider.

VI.6. Un modèle d'activation du processus d'intelligence collective

Pour les individus qui peuvent ou voudraient s'y engager, on peut comparer l'activation de l'intelligence collective au processus motivationnel de V. VROOM. « *L'individu fait constamment le bilan de ce qu'il retire de sa situation de travail. Qu'est-ce que ça m'apporte ? Qu'est-ce que ça me coûte ?* »

Le solde, négatif ou positif, le rend satisfait ou insatisfait.

Tout processus motivationnel est composé de trois mécanismes psychologiques distincts. Le premier est d'ordre affectif. Il s'agit de la valence, qui est la valeur attribuée à la satisfaction du besoin. Cette valeur dépend du

type de besoins qu'on cherche à satisfaire par le travail et donc de l'échelle de valeurs de chacun (par exemple : la rémunération, le partage collaboratif, l'intérêt du travail). Si la valence peut être positive, elle peut aussi être nulle (l'individu n'attache aucune valeur à la satisfaction du besoin en question), voire négative (le comportement provoque de l'insatisfaction). En réalité, il s'agit d'un solde (mais les satisfactions doivent l'emporter sur les insatisfactions).

Les deux autres mécanismes sont de nature cognitive. Il s'agit :

(a) de l'expectation, c'est-à-dire la probabilité d'atteindre le résultat associé à la satisfaction recherchée (*Suis-je capable de faire ? Ai-je les compétences pour atteindre ce résultat en échange de quoi j'obtiendrai ce que je souhaite ?*)

(b) de la probabilité supposée que l'obtention d'un résultat, à travers un comportement donné, conduise à la satisfaction recherchée (*Ce comportement est-il le meilleur pour obtenir ce que je souhaite ? Si j'adopte ce comportement, quelle assurance ai-je d'obtenir cette rétribution en échange de ma contribution ?*) »

Il suffit que l'un des trois paramètres soit nul pour que la motivation le soit aussi.

En bref, quand j'ai le choix, comme je maîtrise mon niveau d'effort, j'adopte un comportement donné si je peux répondre oui aux trois questions suivantes : (a) Suis-je capable d'atteindre le résultat associé à l'obtention de la satisfaction recherchée ? (b) Est-ce par ce comportement que j'ai le plus de chance d'obtenir la satisfaction recherchée ? (c) est-ce que le jeu en vaut la peine (la valeur que j'accorde à la satisfaction produite par le comportement est-elle supérieure au niveau d'effort qu'il requiert) ?

Ce processus permet de vérifier (au niveau des individus puis du collectif qu'ils forment) l'envie de construire ou non de l'intelligence collective.

VALENCE	Est-ce que ça m'intéresse, est-ce que j'en veux et pourquoi ?
EXPECTATION	Est-ce que je peux atteindre les résultats escomptés (parce que j'en suis capable, parce qu'on m'en donnera les possibilités – en droit, en conditions d'action)
INSTRUMENTALITE	Est-ce que ces résultats me procurent la satisfaction attendue ? En bref, si j'ai du plaisir, de l'intimité relationnelle, de l'appartenance collective, le processus va s'entretenir de lui-même.

VII. Création d'activités ou de systèmes d'intelligence collective

Quand on veut mettre en place des foyers d'intelligence collective, mieux vaut se souvenir de toutes les conditions discutées plus haut (V). On peut aussi se servir des outils de diagnostic décrits précédemment (VI), afin de tester l'évolution du processus.

Rappelons encore, succinctement, quelques erreurs trop fréquentes à ne pas reproduire, et quelques bonnes pratiques intéressantes à imiter.

VII.1. Erreurs à ne pas reproduire

On observe encore trop d'erreurs de la part des dirigeants ou des concepteurs de collectifs par rapport à l'intelligence organisationnelle.

Trop d'entreprises fonctionnent **avant tout dans le « contrôle »**. Elles ont des RH une conception défensive, jugeant que les salariés font courir des risques plutôt que d'apporter leurs pleines ressources (DEJOURS, 1994). Elles se crispent alors et refusent l'incertitude. Par rapport aux personnels, elles passent trop de temps à dénicher les déviances, les conduites de retrait, le sous-engagement, l'incompétence cachée ou l'aléa moral. Cela brise tout élan collectif durable.

Pourtant, les entreprises sont conscientes aussi des bienfaits de la coopération, de l'intérêt des synergies, de l'importance des initiatives de tous. Mais cela reste un discours improbable, que les dirigeants voudraient voir se matérialiser mais auquel ils ne croient pas vraiment. Le problème, en se protégeant à l'excès, c'est qu'ils empêchent le changement d'advenir.

Par exemple, dans l'entreprise S. (un assureur international, les gens sont surveillés individuellement dans leurs pratiques et leurs résultats. Parallèlement, on tâche d'agencer autrement les métiers pour mieux répondre aux

besoins de plus en plus individualisés des clients. On crée alors une « impulsion normative » à produire de l'intelligence collective (alors que celle-ci se construit par la confiance et volontairement). Evidemment, cela crée une injonction paradoxale qui en réduit considérablement les effets.

Dans certaines organisations, on juxtapose des méthodes ou des pratiques jugées attractives, dont on espère qu'elles vont cumuler leurs effets. Mais elles sont des conséquences contradictoires et se sabotent, se détériorent ou se dérangent mutuellement. **Trop d'injonctions, de pressions, d'outillages font pire que bien.** Pour élaborer de l'intelligence collective, les groupes humains ont besoin de se constituer librement, en réalisant par eux-mêmes la plus grande partie de leur construit social (c'est un COMMUN, au sens d'OSTROM). Mais ce constat n'est pas nouveau. CROZIER et FRIEDBERG l'avaient déjà fait en 1977¹.

Citons quelques autres erreurs fatales à toute intelligence collective (ou qui la réduisent à peu de choses) :

(a) le **décalage entre les discours et les faits** (cela rend soupçonneux, et donc contredit le besoin de confiance nécessaire à ce type d'intelligence). Par exemple, il y a des écarts incroyables, dans beaucoup d'entreprises entre les CHARTES (affichant des valeurs) et les FAITS (témoignant des comportements réels). De toute façon, il vaut mieux faire sans dire (et en parler APRES COUP). Au moins, disons des choses simples qui s'appliquent, sans afficher de grandes valeurs qu'on ne peut

¹Dans l'Acteur et le système. Mais qu'on pense aussi au texte de CROZIER (alors conseiller des politiques dont le moins qu'on puisse dire est qu'ils ne l'ont ni écouté, ni compris), « On ne change pas une société par décret » !

jamais tenir et qui démoralisent (car on y sent de la « moralisation » condescendante et de « l'échange inégal »).

(b) l'imposition d'un **rythme excessif** (pensé pour l'entreprise, sans respecter le besoin qu'ont les personnes de se structurer progressivement). Si on en croit certains dirigeants, « *on ne peut jamais attendre, il faut penser toujours plus vite, plus fort* ». Est-ce aussi juste qu'on le croit ? Ne faut-il pas plutôt penser en profondeur ? Certes sans traîner, mais sans non plus s'agiter. Il y a des discours sur « l'incertain » et le « changeant » qui forcent à des réactivités insupportables, faisant du « potentiel intellectuel » une ressource qui devrait aller plus vite que la musique. On n'a jamais forcé les choses en s'agitant. Une activité qui fonctionne bien est souvent liée à un processus qu'on a engagé A TEMPS, en cultivant les forces d'action nécessaires.

(c) Une **forte présence d'individualisme, de hiérarchie et de peur de l'incertain**. En France, on n'est pas encore sorti de la culture française à la HOFSTEDE (1987). Comme le regrette BAUDRY (2007), « *les américains voient ce qu'ils ont à gagner dans une coopération, les français ce qu'ils ont à perdre* ». A contrario, la solidarité active brise les excès de la hiérarchie. Au sein des collectifs, elle permet de construire un vécu de stabilité relative, dans lequel l'incertitude est moins anxiogène et plus facile à gérer.

La liberté n'est pas l'animalité sauvage (avec ses risques de prédation), c'est une liberté dans un cadre éthique (les gens ne peuvent faire que ce qu'ils sont capables de faire – logique d'apprentissage et de subsidiarité, et ils ont besoin d'un garde-fou moral, c'est-à-dire d'une autorité qui délègue son pouvoir sans le perdre (NEILL dans « *libres enfants de SUMMERHILL* »).

VII.2. Méthodes à imiter

Sans s'obstiner à « produire de l'intelligence collective », on peut offrir des conditions favorables à son développement :

(a) **faire connaître des exemples positifs**, concrets, probants (dont on peut voir qu'ils ont obtenu concrètement des résultats). Les gens aiment imiter les expériences dont ils sentent intuitivement, preuves à l'appui, qu'elles peuvent leur être profitables. Attention, il ne s'agit pas de justifier de prétendues « bonnes pratiques » pour les imposer insidieusement.

(b) aider les personnes à « **s'orienter vers l'inconnu** » (FURR, DYER, 2015), en prenant des initiatives et en tirant de celles-ci du plaisir à échanger, à communiquer, à se nourrir mutuellement les uns des autres. Ce qui sort de l'ordinaire fait toujours un peu peur, mais c'est aussi ce qui apporte le plus de plaisir ou de joie. Il n'y a pas de désir sans un peu d'inquiétude, car ce qui nous enrichit a forcément une part d'inconnu en lui. On est toujours heureux, après coup, d'avoir osé.

Voici quelques exemples d'ouvertures à acquérir, par des apprentissages progressifs →

Ouvrir son espace mental (élargissement, enrichissement)	Se stimuler par l'équipe, en faire un lieu coopératif	Engendrer toutes sortes d'idées	Elaborer des réponses simples, multiples, même si ça ne répond que partiellement aux problèmes	Définir une offre : un produit ou service assez GENIAL (même si c'est imparfait, pas fini ...) pour être achetable
Elargir son acceptation de l'incertitude (déstabilisation volontaire, DEFREEZING à la LEWIN).	Se soutenir et se reconforter par l'équipe, en faire un lieu d'accueil, de plaisir et de sécurité relative	Définir ensemble des problèmes importants (qui valent la peine d'être résolus)	Tester, faire des prototypes, mettre en place des expériences concrètes (des « essais erreurs »)	Agir en groupe, pour construire collectivement un « modèle d'affaires » viable

(c) rencontrer des gens nouveaux, s'intéresser à **des perspectives nouvelles ou à des analyses éclairantes** qui fassent sortir du quotidien, éveillent de la torpeur et donnent envie d'autre chose. Il ne manque pas de gens, de situations ou de projets, dans tous les domaines de la vie, qui incitent à penser ou à faire autrement. Ne serait-ce que par des réalisations innovantes, des rapports d'étonnement, des façons de voir suffisamment décalées pour donner envie d'élargir ses représentations ou se logiques d'action, sans pour autant se perdre ou s'inquiéter.

« *On ne résout pas les problèmes avec les modes de pensée qui les ont engendrés* » (EINSTEIN). C'est ce que fait voir aussi l'école de PALO ALTO (WATZLAWICK, 1980, 1984), pour qui nombre de difficultés organisationnelles et relationnelles viennent de ce qu'on ne traite pas les difficultés au bon endroit ou de la bonne manière. On fait « toujours la même chose », en s'obstinant à réessayer sans cesse ce qui n'a pourtant jamais marché.

De ce point de vue, l'intelligence collective déplace les limites habituelles de la pensée. Après débat (et controverses), le collectif trouve des solutions inédites, inventives et concertées, qui ont de bonnes chances de fonctionner.

(e) acquérir quatre **aptitudes fondamentales par rapport aux échanges** (de savoirs, de projets, d'activités) :

COMPRENDRE	CONVERSER	COOPERER	CAPITALISER
Être en veille, écouter, se sensibiliser, transmettre des informations	Partager, discuter, débattre (combattre), interagir, résoudre, proposer	Trouver des solutions communes, agir en coopération, développer des partenariats	Formaliser le savoir acquis en interne, le diffuser, tout en acceptant d'avoir à le transformer → Comprendre

(f) développer trois valeurs principales : **le partage, la responsabilité, le respect**. Elles ne traduisent aucunement un discours moral, mais une façon efficace de vivre en collectif.

Nous ne pouvons pas vivre d'action partagée sans un minimum de confiance réciproque, sans croire qu'il existe, chez tous les membres des collectifs dont nous faisons partie, un potentiel d'intelligence utile en situation.

(d) inventer d'**autres façons de travailler ensemble** : par des lieux adaptés, des processus appropriés, des groupes composés de personnalités variées (multiculturelles, pluridisciplinaires, intergénérationnelles, etc.). C'est toujours mieux d'aider à ce que les liens relationnels se tissent dans une ambiance constructive.

Par exemple, il est essentiel de pouvoir discuter de ses convictions, d'en débattre, de rester soi-même dans l'échange (sans renoncer à ce qu'on pense ou ressent). Mais cela exige aussi d'être positif avec les autres, de les complimenter, de leur exprimer des paroles de soutien, de réconfort et de reconnaissance. C'est ainsi qu'on alimente la relation de confiance et l'estime de soi.

Divers exemples ont montré qu'une situation où certains commencent à faire des remarques positives aux autres (par rapport à leurs actes, leurs idées, leurs qualités individuelles, etc.), finit par se généraliser. On se développe toujours mieux dans des échanges nourriciers, à condition que les propos soient justes et sincères, et qu'ils ne tombent ni dans la séduction, ni dans la flatterie. Il est préférable de progresser par le positif plutôt qu'en se faisant reprocher des erreurs, des dysfonctionnements ou des fautes.

Nous ne pouvons assumer de responsabilité sans être reconnus nous-mêmes dans nos rôles et nos compétences, ni sans reconnaître aux autres une capacité à prendre en charge les engagements qu'ils ont pris ou acceptés.

Nous ne pouvons respecter les autres si nous n'avons pas de respect pour nous-mêmes, ou si nous avons peur que les autres nous

blessement (par des paroles, des jugements ou des actes).

Il y a donc à construire, ensemble, un cadre conventionnel autour de ces valeurs, une sorte de « territoire confiant », qui s'apparente au « bien commun » d'OSTROM (2010) ou à « l'espace transitionnel de WINNICOTT (1997).

VII.3. Toujours se mettre en chemin et recommencer.

En conclusion, l'intelligence collective ne naît jamais de discours de célébration, même agréables à entendre et séduisants pour l'esprit. C'est une construction inlassable, qui demande à débayer les obstacles et à créer de la catalyse de coopération.

C'est un travail à réaliser dans les individus, dans les collectifs qu'ils forment par leurs interactions (à la fois utilitaires et identitaires), ainsi que dans les cadres environnementaux qui les stimulent, les orientent ou les asservissent.

Cette intelligence, il y a donc lieu de la construire toujours et partout.

Souvent utilisée par les chercheurs en réseaux qui se fécondent mutuellement, la métaphore de la pollinisation est intéressante, car elle fait valoir l'existence de systèmes complémentaires. Les partenaires de cette pollinisation (plantes, insectes, etc.) produisent un échange à bienfaits mutuels, dans lequel des individualités très différentes se fertilisent interactivement. C'est toujours le cas dans les symbioses ou les activités commensales, etc.

De même, on parle d'intelligence en essaim. Comme le souligne BAUWENS (2015, p. 194), « cela signifie qu'une communauté est davantage que la somme de ses membres, et qu'un groupe peut être plus intelligent qu'un individu », mais ce « n'est pas automatique (...). Un groupe peut être plus bête (...) par exemple dans les cas de dynamique de groupe négative, de propagation de préjugés, d'imitation de mauvaises habitudes (...). L'intelligence collective n'est pas un automatisme, elle doit être créée et stimulée au moyen de techniques collaboratives (...) et toujours se positionner en

fonction d'un but social (...), d'un caractère intentionnel ».

On n'a aucun intérêt à s'arc-bouter sur une « définition » fermée de cette intelligence collective, car dès qu'elle émerge (dans un ici-et-maintenant particulier), elle dépasse ce que peut en concevoir l'individu singulier.

C'est d'ailleurs pour cela qu'elle stimule et qu'elle effraie en même temps. « *Le tout est plus que la somme de ses parties* ». « *Le moins complexe ne peut pas contrôler le plus complexe, ou alors il en fait une réduction cynique et négative pour y parvenir* » (ASHBY, 1952).

Or, dans l'intelligence collective, les parties sont les individus singuliers. Ce qui se passe dans le collectif dépasse le singulier. Bien sûr, chacun peut en dire quelque chose et l'appréhender à sa manière, bref, lui donner le sens qu'il veut. Mais il ne peut pas clôturer cette signification. C'est pour cela que les gens autoritaires ou dominateurs n'aiment pas cette forme d'intelligence car elle les met devant leurs limites individuelles.

Mais si nous acceptons d'être dans une transcendance qui nous enrichit, nous stimule, nous émancipe et en même temps nous dépasse, nous sommes prêts à entrer dans l'intelligence collective.

Bibliographie.

ALTER N., *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009.

ALTER N., *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF (Sociologies), 2000.

ALVESSON M. et SPICER A., « A stupidity-based theory of organizations », *Journal of Management Studies*, vol. 49n n°5, 2012.

ANCELIN SCHUTZENBERGER A., *Vocabulaire des techniques de groupe*, Paris, EPI, 1971.

ANTHONY S.D., DUNCAN D.S., SIREN P.M.A., « Construire une machine à innover en quatre-vingt-dix jours », HBR, août-septembre 2015.

ARGYRIS C. *Savoir pour agir, Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Inter Editions, 1995.

- ARNAUD N., *De l'intérêt d'une approche pratique et communicationnelle de la compétence collective*, document d'HDR, Université de Nantes, 2013.
- ASHBY W. R., *Introduction à la cybernétique*, Paris, DUNOD, 1958 (et aussi, *Design for a Brain*, New York, John WILEY, 1952).
- ASSENS C., *Le management des réseaux. Tisser du lien social pour le bien-être économique*, Paris, De BOECK, 2013.
- AUGER M., *Managers, réveillez-vous, le monde change ...*, Paris, AFNOR.
- AUGER M., *Et si vous rendiez votre entreprise intelligente ?* Paris, AFNOR.
- AYDALOT P., *Milieus innovateurs en Europe*, Paris, GREMI, 1986.
- BARBAROUX P., ATTOUR A., « Approches interactives de l'innovation et gestion des connaissances », *Innovations*, n°49, 2016/1.
- BATTLE A., BARANSKI L., *Comment jouer collectif*, Editions d'Organisation, 2005. Les règles : une démarche apprenante, une multiplication des interactions utiles. Création de confiance généralisée (c'est la base de tout), diversité des points de vue (c'est d'autant plus facile que chacun a confiance de pouvoir parler, d'être entendu, de voir ses idées utilisées ou débattues sans qu'il s'agisse de remise en cause ou de désapprobation pour lui-même), facilitation des transferts d'apprentissage et d'expérience (consolidation du savoir pour l'action, et développement de voies opérationnelles efficaces).
- BAUDRY P., *Français et américains, l'autre rive*, Paris, PEARSON (Village Mondial), 2007.
- BAUWENS M., « Du design ouvert aux fabrications coopératives », in VECAM, *Libres savoirs*, o. c., 2011.
- BAUWENS M., *Sauver le monde. Vers une économie post-capitaliste avec le PEER-TO-PEER*, Editions Les Liens qui Libèrent, 2015.
- BIDAULT F., GOMEZ P-Y., MARION G., (sous la direction de), *Confiance, entreprise et société*, Paris, ESKA, 1995.
- BONO (de) E., *Six chapeaux pour penser*, Paris, Inter Éditions, 1987.
- BOUTIGNY E., *Coopération, dans l'entreprise et compétence collective*, Congrès de l'AGRH, Reims, 2004 (« Rien ne permet de dire qu'il suffit de créer une équipe pour qu'elle soit collectivement compétente ». « La coopération est un artefact non stable dans le temps. C'est un processus dynamique »).
- BOUWEN R. FRY R., « Innovation et apprentissage organisationnel : quatre modèles de dialogue entre la logique dominante et la logique nouvelle », *Communication et organisation*, 3, 1993.
- BOUZON A., « Espace, communication et ingénierie concourante », *Communication et organisation*, n° 21, 2002.
- BOXALL P., PURCELL J., *Strategy and Human Resource Management*, PALGRAVE MACMILLAN, 2011 (3^e édition).
- CALLON M., *La science et ses réseaux, genèse et circulation des faits scientifiques*. Paris, La découverte, 1989.
- CALLON M., LATOUR B., *La science telle qu'elle se fait*, La découverte, 1991.
- CAMAGNI R., MAILLAT D., *Milieus innovateurs. Théorie et politiques*, Paris, ECONOMICA, 2006.
- CHAPELLE G., (avec DECOUST M.), *Le vivant comme modèle. La voie du bio-mimétisme*, Paris, Albin Michel, 2015.
- CHESBROUGH H. W., *Open Innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 2003.
- COHENDET P., RADOJEVIC N., BURGER-HELMCHEN T., « Management international des innovations, le cas de l'innovation inverse », Congrès MONTREAL.
- CORIAT B., direction, *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*, Editions Les Liens qui Libèrent, 2015.
- COVEY S., *Le pouvoir de la confiance*, Paris, J'ai Lu, 2011.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

CSIKSZENTMIHALYI M., *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York, Harper and Row, 1990

DE WAAL F., *L'Âge de l'empathie. Leçons de nature pour une société plus solidaire*, Paris, Les liens qui libèrent, 2010.

DEJOURS C., *Le Facteur humain*, Paris, PUF, 1994.

DHUME F., Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales, Paris, Editions ASH, 2001.

DIMAGGIO P.J., POWELL W., « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, (48): 147-160, 1983.

DUBET F., *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 1994.

DUBOIS J., « La fabrique des invisibles », *Echos*, 30 novembre 2006.

DUJARIER M.-A., *Le management désincarné, enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La découverte, 2015.

DULUC A., *Leadership et confiance. Développer le capital humain pour des organisations performantes*, Paris, DUNOD, 2008.

DUMAS M., DOUGUET F., FAHMI Y., « Le bon fonctionnement des services de soins : ce qui fait équipe ? », *RIMHE*, n°20, hiver 2016.

DURANCE P., « Auto-organisation et réflexivité des organisations comme fondement de l'intelligence collective », in *Intelligences Collectives, Rencontres 2006*, coordination J. M. PENALVA.

FERRARY M., PESQUEUX Y., *Management de la connaissance*, Paris, Economica, 2011.

FISCHER G.-N., *Psychologie des espaces de travail*. Paris, Armand Colin, 1989.

FURR N., DYER J. H., « Mener votre équipe vers l'inconnu. Comment les grands managers donnent à leur entreprise les moyens d'innover », *HBR*, août-septembre 2015.

GARDNER H., *Les Formes de l'intelligence*, Odile Jacob, ouvrage fondateur) 2010

Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences, New York: Basic Books 2004).

GETZ I., CARNEY B. M., *Liberté et compagnie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion, 2013.

GHOSHAL S., « Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices », *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 4, 1, 2005, pp. 75-91.

GHOSHAL S., BARTLETT J., *L'entreprise individualisée, une nouvelle logique de management*, Editions MAXIMA (traduction de The transnational Management, 1999).

GIORGINI P., *La transition fulgurante. Vers un bouleversement systémique du monde ?*, Paris. Bayard, 2014.

GLASER S., « Teamwork and communication : A 3-year cas study of change », *Management Communication Quarterly*, n° 7, pp. 282-296, 1994.

GOLEMAN D., *L'intelligence émotionnelle, Comment transformer ses émotions en intelligence*, Paris, Robert Laffont, 1995.

GOMEZ P.-Y., GREVIN A., MASCLEF O., *L'entreprise, une affaire de don. Ce que révèlent les sciences de gestion*, Paris, Nouvelle Cité, 2015.

GRANOVETTER M., *Le marché autrement, les réseaux dans l'économie*, Paris, Des clés de Brouwer, 2000.

GUILLAUME-HOFNUNG M., *La médiation*, PUF, 1995.

HART S. L., *Capitalism at the crossroads : the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*, Wharton School Publishing, 2005.

HEIMANS J., TIMMS H., « Comprendre le nouveau pouvoir », *HBR*, août-septembre 2015. *HBR*, août-septembre 2015.

HESS C., « Inscrire les communs de la connaissance dans les priorités de recherche », In VECAM, *Libres savoirs*, o. c., 2011.

HOFSTEDE G., BOLLINGER D., *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Les éditions d'Organisation, 1987.

- HONNETH A., *La société du mépris*, Paris, La Découverte, 2006.
- HOTIER H., *Non verbal et organisation*. Paris, LHARMATTAN, 2000.
- <http://www.biorganisation.fr>.
- <http://www.creg.ac-versailles.fr/Intelligence-collective-et-gestion-des-ressources-humaines>.
- <http://www.phoenix-talents.fr>.
- IMMELT, J. R., GOVINDARAJAN, V. and TRIMBLE, C. (2009), « How GE is Disrupting Itself », *Harvard Business Review* (article à l'origine du concept d'innovation inversée), 87, (10) pp. 56-65.
- ISAACSON W., *Les innovateurs*, Paris, J.-C. Lattès, 2015 (« La plupart des innovations de l'ère numérique ont été des œuvres collectives (...). Il est donc utile de comprendre comment ces créateurs ont coopéré, et pourquoi leur aptitude à travailler en équipe les a rendus encore plus créatifs », p. 19).
- JULLIEN F., *Traité de l'efficacité*, Grasset, 1997.
- KOENIG G., « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre 1993.
- LAKATOS I., *Histoire et méthodologie des sciences*, Paris, PUF, 1994.
- LATOUR B., *La science en action*, Paris, La Découverte, 1989.
- LECOMTE J., *La bonté humaine. Altruisme, empathie, générosité*, Paris, Odile Jacob, 2012.
- LEVY P., *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*, la Découverte, Poche 1997.
- LEWIN K., *Frontiers in Group Dynamics*, 1946.
- LEWIN K., *Resolving social conflicts*, 1948.
- LINHART D., *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, ERES (Sociologie clinique), 2015.
- LOUART P., « La communication et ses théories au regard de la GRH », chapitre de la 3^e édition de *l'Encyclopédie des Ressources Humaines*, J. ALLOUCHE coordinateur, Vuibert 2012.
- LOUART P., « La gestion comme régulation morale et politique », in M. BRASSEUR, *L'éthique et l'entreprise*, Paris, LHARMATTAN, 2016.
- LOUART P., « L'impact des croyances auto-réalisatrices sur les pratiques de management », ESUG, Université de Toulouse 1, 1999.
- LOUART P., « Pouvoirs et paradoxes dans les pratiques managériales », paru dans un ouvrage collectif, *Pouvoir et gestion*, direction P. SPITERI, PU de Toulouse, 1997.
- LOUART P., « L'Université, organisation ou institution ? », in J. LEMIERE coordinateur, *L'université, situation actuelle*, Paris, LHARMATTAN, 2015.
- LOUART P., A. DUCROQUET, « L'intérêt d'un savoir managérial produit par les dirigeants », *communication acceptée aux Etats Généraux du Management*, FNEGE, Toulouse, mai 2016.
- LOUART P., AMANN B., « La symbolique du territoire comme espace à gérer : ses intérêts privés, ses enjeux publics », publié dans l'ouvrage *Organisations privées, organisations publiques*, G. Cliquet, G. Orange coordinateurs, PU de Rouen, 2002.
- LOUART P., BEAUJOLIN R., PARLIER M., coordinateurs, *Le travail, un défi pour la GRH*, Editions ANACT, 2008.
- LOUART P., *Collection ARIANE, six ouvrages interactifs sur le management des PME, à usage des chefs d'entreprise*, 600 p. (2013-2015).
- LOUART P., PAPIN C., POCHELU N., « Les GEIQ, une opportunité pour le développement des hommes au service des entreprises et des territoires », *communication présentée au congrès des GEIQ, Bordeaux, septembre 2015*.
- LOUART P., PENAN H., « La valeur des connaissances en Sciences de Gestion », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 2000.
- LOUART P., VILETTE M.-A. coordinateurs, *La GRH dans les PME*, Paris, Vuibert, 2010.
- MALLET J., *Intelligence collective, équipe apprenante et TICE : les problèmes culturels sous-jacents*, 2007.

- MARSAN C., SIMON M., LAVENS J., CHAPPELLE G., SAINT GIRONS S., GERARD T.-E., JULIEN E., *L'intelligence collective. Co-créons en conscience le monde de demain*, Editions YVES MICHEL, 2014.
- MIDLER C., *L'auto qui n'existait pas. Management de projet et transformation de l'entreprise*. Paris, INTEREDITIONS, 1993.
- MILLION-DELSOL C., *Le principe de subsidiarité*, Paris, Que-sais-je, 1993.
- MONDADA L., *Chercheurs en interaction. Comment émergent les savoirs*, Lausanne : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2005.
- MORGAN G., *Images de l'organisation*. Paris, ESKA, 1986.
- MUCCHIELLI R., *La dynamique des groupes*, Paris, ESF, 1999.
- NEGRE P., *La quête du sens en éducation spécialisée. De l'observation à l'accompagnement*, Paris, LHARMATAN, 2000.
- NIZET J., PICHULT F., *Les critiques de la gestion*, Paris, La Découverte, 2015.
- NOUBEL J.-F., *Intelligence collective, la révolution invisible*, sur INTERNET, document révisé le 24 août 2007.
- OSTROM E., *La gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, (traduction française de son ouvrage majeur), Bruxelles, DE BOECK, 2010.
- PAUGAM S., *Le lien social*, Paris, PUF, 2008.
- PEDLER M., BURGOYNE J., BOYDELL T., [*A Managers Guide to Self-Development*](#), MC GRAW HILL 2007.
- PERRET-CLERMONT A.N., *La construction de l'intelligence dans l'interaction sociale*, Berne : Peter Lang, 1996 (5^e édition).
- PIAGET J., *Biologie et connaissance. Essai sur les relations entre les régulations organiques et les processus cognitifs*, Paris, Pléiade, 1967.
- PIAGET J., INHELDER B. *La psychologie de l'enfant*, Quadrige, PUF, 2004.
- PICQ T., *La maîtrise de la complexité par le développement de l'intelligence organisationnelle*, thèse de sciences de gestion, université de Grenoble, 1991.
- POPPER K. R., *La société ouverte et ses ennemis*, Paris, Seuil, 1979.
- POPPER K. R., *L'univers irrésolu, plaidoyer pour l'indéterminisme*, Paris, Payot, 1986.
- POPPER K., *Conjectures et réfutations*, trad. M.I. et M.B. de Launay, Paris, Payot, 1979
- PRAHALAD C. K., *The fortune at the Bottom of The Pyramid. Eradicating poverty through profits*, Wharton School Publishing, 2004.
- PRAHALAD C.K., HART S.L., « The strategies for the Bottom Of the Pyramid », HBR, 1999. Cet article, rédigé en 1997, a d'abord circulé librement sur le Net (personne ne voulant le publier, avant de connaître un vif succès).
- RADJOU N., PRABHU J., *L'innovation frugale. Comment faire mieux avec moins*, Editions DIATEINO, 2015.
- REYNAUD J.-D., *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989.
- RIFKIN J., *L'âge de l'accès. La nouvelle culture du Capitalisme*, Paris, La découverte, 2005.
- ROGALSKI J., « Le travail coopératif dans la résolution des tâches collectives », in LAUTREY J., RICHARD J.-F., *Traité des sciences cognitives, l'intelligence*, Paris, HERMES, 2005.
- RONDEAU A., « Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 24, n° 3, 1999.
- SCHARMER O., *Théorie U. Diriger autrement à partir du futur émergent*, Paris, PEARSON (Village Mondial), 2012.
- SCHMOOKLER J., *Invention and Economic Growth*, HARDCOVER, 1966.
- SEARLE J. R., *Les actes de langage : essai de philosophie du langage*, Paris, Hermann (coll. "Savoir"), 1972.
- SENGE P., *La cinquième discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris, FIRST Editions, 1995.
- SENNETT R., *Ensemble, pour une éthique de la coopération*, Paris, Albin Michel, 2014.

SIX J.-F., *Dynamique de la médiation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.

SNYDERS G., *Où vont les pédagogies non-directives ?*, Paris, PUF, 1973. *Pédagogie progressiste*, Paris, PUF, 1971.

TERRASSE P., *Rapport au Premier Ministre sur l'Economie Collaborative*, Paris, février 2016 (disponible sur Internet).

THEVENOT L., *L'action au pluriel, sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte, 2006.

URY W., FISHER R., *Comment réussir une négociation*, Paris, Seuil, 2006.

UZUNIDIS D., « Milieu innovateur, relations de proximité et entrepreneuriat. Analyse d'une alchimie féconde », *Revue Canadienne des Sciences Régionales*, vol. 33, 2010.

VECAM (collectif), *Libres savoirs. Les biens communs de la connaissance. Produire collectivement, partager et diffuser les connaissances au XXI^e siècle*, Caen, C&F éditions, 2011.

VELTZ P., *Des lieux et des liens. Essais sur les politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, Paris, L'aube, 2012.

VERMAERCKE B. et ALII, « More complex brains are not always better. Rats outperform humans in implicit category-based generalization by implementing a similarity-based strategy », *Psychonomic Bulletin & Review*, 2014.

WAQUET F., « A quoi servent les colloques ? », *Sciences Humaines*, 2005/4, n° 159.

WATZLAWICK P., *Le langage du changement. Éléments de communication thérapeutique*, Paris, Seuil, 1980.

WATZLAWICK P., *Faites vous-même votre malheur*, Paris, Seuil, 1984.

WATZLAWICK P., « Les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes », in WATZLAWICK P. éd., *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, 1988.

WEGNER D., « Transactive Memory in Close Relationships », *Journal of Personality and*

Social Psychology, vol. 61, n° 6, pp. 923-929, 1991.

WEICK K., 1979, *The social psychology of organizing*, ADDISON-WESLEY (première édition, 1969). WEICK K., 1995, *Sensemaking in organizations*, THOUSAND OAKS, CA : SAGE.

WEINSTEIN O., « Comment se construisent les communs, questions à partir d'OSTROM », in B. CORIAT, *Le retour des communs*, o. c. 2015.

WENGER E., *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, 1968.

WINNICOTT D. W., *Jeu et réalité*, Paris, Gallimard, 1997.

ZAIBET-GRESELLE O., « Vers l'intelligence collective des équipes de travail, une étude de cas », *Management et Avenir*, 2007/4 n° 14.

ZAIBET-GREZELLE O., « Le management de l'intelligence collective chez TEMEX, quatre études de cas », in Zara O., *Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance*, deuxième version, o. c, 2008.

ZARA O., *Le management de l'intelligence collective, vers une nouvelle gouvernance*, M21 éditions, 2008.

Numéro spécial de la Revue CERVEAU ET PSYCHO sur l'intelligence collective. (« Aujourd'hui, la notion d'intelligence se subdivise en intelligence émotionnelle et en intelligence sociale, par opposition à l'intelligence la plus formelle, l'intelligence cognitive. Comment peut-on évaluer les unes et les autres, et comment sont-elles hiérarchisées ? Nous examinerons les grands modèles de l'intelligence et les rapports entre intelligence et connaissance. Enfin, nous étudierons pour quoi les systèmes de mesure du quotient intellectuel ne fournissent qu'une vague indication de la capacité d'adaptation et de raisonnement d'un individu. Peut-être est-il illusoire de vouloir regrouper sous un même concept des capacités intellectuelles si disparates ».

Donner de l'intelligence à son entreprise, par la mise en place de groupes autonomes et créatifs

Une **entreprise intelligente** est capable de créer, d'acquérir ou de transférer des connaissances opérables. Elle a appris à modifier son comportement en fonction des nouveaux savoirs disponibles, ou des techniques et moyens susceptibles de transformer ces savoirs en avantages (concurrentiels, opérationnels, prospectifs, etc.).

Comment laisser une équipe mettre en place son intelligence collective, d'après J. B. QUINN, « L'entreprise intelligente », Paris, DUNOD, 1994, p. 455-457 (édition originale, INTELLIGENT ENTERPRISE, THE FREE PRESS, NY, 1992)

Dans la construction d'une équipe à qui on laisse des possibilités (à qui on délègue et fait confiance), entre la somme des intelligences individuelles et l'intelligence collective de l'équipe, il y a d'abord une phase d'enthousiasme (l'euphorie de prendre en charge assez librement certaines activités), et puis une phase de désordre, de confusion. C'est un processus d'apprentissage que les dirigeants ont tendance à court-circuiter (car ça leur fait peur, ça paraît peu productif). Mais, en réalité, c'est le moment où les membres du groupe apprennent à se faire confiance, à partager leurs savoir, à prendre des décisions ensemble.

Si vous interférez trop vite avec cette équipe où chacun se sent capable de défendre ses idées, d'agir, d'interférer avec les autres, vous serez rejeté. L'équipe se sentira trahie, comme si vous vouliez reprendre le pouvoir sur elle. Pendant cette phase de construction désordonnée, l'encadrement a deux missions :

- Apporter du soutien et une ouverture d'esprit, sans interférer directement.

- Proposer des outils et de la formation pour que l'équipe apprenne à s'organiser d'elle-même, là encore sans agir directement, ni imposer quoi que ce soit. Même si on tente d'aider sur de détails techniques (planning, choix d'un modèle de gestion), ce ne sera pas bien perçu.

Recension : des performances africaines à la performance de l'Afrique (numéro spécial de la revue MARCHÉ ET ORGANISATIONS, « l'Afrique : question de performances », n° 48, 2023/3).

Pr Alidou OUEDRAOGO (Université de Moncton-Canada)

Pr Marc BIDAN (Université de Nantes-France)



Ce numéro spécial de la revue *Marché et Organisations* contient des articles de recherches ancrées en Afrique sub-saharienne et adossées principalement aux corpus théoriques des sciences économiques et/ou de gestion et du management. Plus particulièrement, les recherches présentées sont centrées sur la performance des entreprises, des institutions et des économies africaines dans une optique multidimensionnelle.

La notion de performance est controversée quant à sa conception, sa définition, sa mesure ou sa quantification. Dans cette perspective, les auteurs montrent que la performance telle qu'appréhendée par les professionnels africains diffère de celle de leurs homologues occidentaux. Dans le cas des entreprises occidentales, la littérature sur la performance repose généralement sur des critères financiers et non financiers. Toutefois, force est de reconnaître que les critères financiers sont les plus prépondérants. En revanche dans les entreprises africaines, même si les critères financiers sont non négligeables dans la

mesure de la performance, de nombreux autres critères sont tout aussi importants (la vision à long terme, les valeurs de solidarité, de communauté, etc.). Ces autres critères sont dus à la spécificité des connaissances développées sur la performance dans le contexte Africain. En effet, l'ancrage de ce continent dans des logiques familiales, ethniques, claniques, religieuses, tribales et autres formes de cohérence collective, explique que la performance des entreprises ne soit pas complètement quantifiée. Les dimensions oubliées de la performance doivent faire l'objet d'investigations plus approfondies dans le cadre de ce numéro spécial. Une prise en compte de toutes les formes de performances des entreprises et institutions africaines contribue, à n'en pas douter, à l'amélioration de la performance économique globale de l'Afrique.

Par ailleurs, la crise sanitaire liée au covid-19 que le monde traverse conduit à un changement paradigmatique quant à la forme de mondialisation pratiquée jusqu'ici. On est en train d'assister à une remise en cause des

formes de production, de distribution et de management des organisations dans les pays occidentaux. Du reste, la résilience qui résulte de cette crise sans précédent a déjà un impact dans les écosystèmes d'affaires et notamment dans les systèmes de mesure de la performance, qui devront certainement apporter des réponses plus originales et créatives. Ces questionnements se posent avec d'autant plus d'acuité à l'Afrique car le continent africain avec ses approches basées sur l'invisibilité du management, l'existence de variables « irrationnelles », la gestion par l'ambiguïté et les relations sociales complexes et parfois ambivalentes, pourrait contribuer à la reconceptualisation de la performance des organisations. Ainsi, à l'hyper-performance du monde occidental d'avant la crise sanitaire, se succèdent plusieurs formes de performance fondées sur une gestion implicite des choses et des personnes, des approches et des démarches moins conventionnelles et plus ancrées dans des environnements locaux.

Les auteurs s'appuient sur la description et l'analyse des nouvelles pratiques économiques et managériales. Certaines propositions revisitent également les anciennes pratiques sous le prisme de paradigmes plus en cohérence avec les logiques locales, nationales et sous-régionales du continent, plutôt qu'à de simples duplications ou répliques de théories conçues et développées en occident.

Les auteurs mettent en lumière des approches théoriques et empiriques originales traitant des nouveaux types d'action collective, des nouvelles formes organisationnelles – ni formelles ni informelles – des nouvelles pratiques alternatives liées à l'économie qualifiée de circulaire et solidaire et à ses mécanismes.

Les problématiques technologiques sont également traitées avec en particulier un double focus sur l'Afrique électrique et sur l'Afrique numérique. Les spécificités de cette dernière en termes de ressources, d'infrastructures, de réseaux mais aussi de frugalité, d'inventivité et d'agilité engendrent de

belles opportunités de recherche, d'identification et de caractérisation. Pour aborder la diversité de ces questionnements, des contextes et des territoires, les approches basées sur des démarches méthodologiques orientées vers l'exploration de différents terrains de type recherche-action ou recherche-intervention sont utilisées, de même que des postures épistémologiques interprétativistes ou constructivistes. Pour autant, au regard de la richesse, de la complexité et du foisonnement des initiatives actuellement observables sur le continent, les démarches et positionnements plus conventionnels ont aussi menés dès lors que la question de recherche centrale est originale et fortement axée terrain, pratique et expérientiel.

En bref, la caractérisation de la diversité des performances - qu'elles soient financières, commerciales, technologiques, économiques, organisationnelles, ressources humaines, environnementales, etc. - mobilise des ressources, des concepts, des grilles théoriques... L'Afrique est considérée comme un laboratoire d'idées et d'investigations pionnières grâce au recours à des outils méthodologiques mixtes et à des épistémologies originales. Les territoires, les écosystèmes d'affaires et d'innovation et les différents types d'ancrage des organisations et des marchés expliquent une partie de (des) la performance(s) du continent. Ce numéro spécial de *Marché et Organisations* propose, au travers des articles originaux, d'identifier et de caractériser cette performance / ces performances en mobilisant principalement les deux thématiques clés, en contexte africain, que sont l'agilité et la frugalité. À la confluence des sciences de gestion et des sciences économiques, les auteurs proposent un voyage à la rencontre des performances africaines. Le concept de performance est ici utilisé dans toute sa diversité, à la fois conceptuelle et empirique tout au long de la traversée de ce vaste, multiple et fascinant continent.

Recension : un manuel de GRH pour l'Afrique

Annie CORNET (Belgique), Emmanuel KAMDEM (Cameroun), Pascal SEM MBIMBI (Congo), Alexis HAKIZUMUKAMA (Burundi) et Manal EL ABBOUBI (Maroc) ont écrit ensemble un ouvrage collectif paru simultanément aux Editions du Commerce et aux Presses de l'Université du Québec. Il a été imprimé au Canada en 2021.

« La gestion des ressources humaines en Afrique subsaharienne et en Afrique du Nord »



Son but est de proposer un manuel de gestion des ressources humaines adapté au contexte de l'Afrique. Il couvre l'ensemble des thématiques liées à la GRH. La variété des intervenants (issus de 5 pays différents) permet d'ajuster la réflexion à différents secteurs et environnements africains. On y présente des outils, mais aussi des cas de gestion (réels ou fictifs, mais alors construits grâce à l'accumulation de données récoltées sur le terrain).

Les cas reflètent la diversité des entreprises (privées ou publiques, ONG, associations). On s'y intéresse particulièrement aux questions de genre et de diversité.

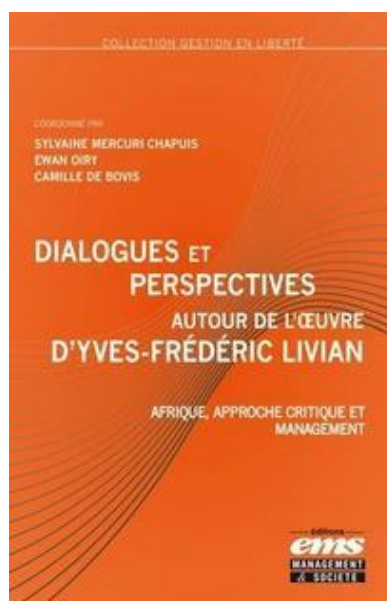
Cet ouvrage a reçu une subvention de la part de l'association de recherche ARIMHE. Il s'adresse aux étudiants, mais aussi aux professionnels des ressources humaines et à ceux qui ont besoin de comprendre la réalité africaine, en particulier par rapport au management des hommes.

En voici les chapitres : I. La fonction et les activités de GRH. II. L'influence du contexte externe sur la GRH. III. L'influence du contexte interne sur la GRH. IV. Le recrutement, la sélection du personnel et l'intégration. V. Les rémunérations et les salaires. VI. Le temps et le lieu de travail, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. VII. L'évaluation de la performance et les systèmes d'appréciation. VIII. La formation et la gestion des compétences. IX. La mobilité professionnelle, la gestion des carrières et la gestion des départs. X. La santé, la sécurité et la gestion des pandémies au travail. XI. La gestion de la diversité et de l'égalité professionnelle. XII. Le rôle de la ligne hiérarchique et le leadership. XIII. Les systèmes informatisés des ressources humaines. XIV. L'évaluation et l'audit de la GRH.

Dialogues et perspectives autour de l'œuvre d'Yves-Frédéric LIVIAN, Afrique, approche critique et management

EMS éditions, collection Gestion en liberté

Sylvaine MERCURI CHAPUIS, Ewan OIRY et Camille DE BOVIS, 2023, 184 pages



Cet ouvrage peut être trouvé et acheté (en tout ou partie selon les besoins) sur le site de CAURN (www.cairn.info), qui met à disposition des articles ou des ouvrages de recherche en sciences sociales et en sciences de gestion.

Le commentaire qui suit est aménagé à partir de la présentation du livre par l'éditeur.

Yves-Frédéric LIVIAN est professeur émérite à l'Université de Lyon. Sociologue de formation, il a rédigé de nombreux ouvrages et articles qui proposent un regard original à la fois sur les organisations, sur leur management et sur leurs politiques de gestion des ressources humaines. Tout au long de sa carrière, sa perspective s'est enrichie d'analyses interculturelles et critiques.

Le professeur LIVIAN s'est notamment passionné pour l'Afrique, où il a travaillé avec des doctorants et des chercheurs, et sur laquelle il a écrit divers articles ou essais dont

les réflexions sont toujours inspirantes et d'actualité.

Dans cet ouvrage, des enseignants-chercheurs de plus de dix universités et écoles de management différentes sur trois continents (Europe, Afrique et Amérique du Nord) détaillent comment les travaux d'Yves-Frédéric LIVIAN ont été utiles pour le développement de leurs propres recherches.

Un lecteur de ce livre (ou de certains de ses chapitres) pourra en tirer des éléments pédagogiques, mais aussi des indications ou des suggestions pour alimenter ses propres recherches. Il pourra aussi les faire entrer en dialogue avec sa pensée féconde, à la fois modélisatrice et tournée vers les applications pratiques. Car le professeur LIVIAN aime les concepts liés à des projets d'intervention sur le réel, afin d'en réorienter le sens ou d'en améliorer les fonctionnements pratiques.

Former les managers de demain, ouvrage à paraître aux éditions PUL en 2024.

Caroline RUILLER, Rebecca DICKASON et Christophe VIGNON.

Ce projet d'ouvrage collectif est issu des journées MACCA qui se sont déroulées à l'IAE de Rennes en janvier 2023. Un précédent ouvrage, coordonné par Isabelle Vandangeon-Derumez, Philippe Lepinard et Didier Calcei, intitulé « Former les managers de demain – Kit créatif pour les formateurs » a été publié en 2022 dans le cadre de MACCA. Notre projet s'inscrit dans cette voie.

Notre projet d'ouvrage collectif est intitulé « Former les managers de demain – Le management à l'ère de l'anthropocène : vulnérabilités, réflexivité et management incarné ». Il arrive à une période charnière de l'évolution de notre planète, que certains qualifient d'anthropocène (Crutzen et Stoermer, 2021 ; Oldfield et al., 2014), d'autres de capitalocène (Malm, 2017), d'autres encore d'egocène (Cocquebert, 2023), pour ne citer que trois des termes les plus usités, mais bien d'autres sont possibles (Haraway, 2015).

Après avoir été vivement critiquées au début du XXI^{ème} siècle notamment pour leur contribution à ce désastre (Parker, 2018), les formations au management vivent actuellement une mutation importante (Parker, 2023). A partir de ces réflexions, notre projet s'appuie sur des réflexions épistémologiques relatives à l'évolution de notre monde actuel et à ses enjeux pour les formations des managers. La plupart des trente chapitres présentent des dispositifs pédagogiques innovants expérimentés dans des écoles privées et publiques de gestion ou d'ingénieurs et dans des départements d'universités du monde francophone.

Une lecture critique de l'enseignement du management

L'enseignement du management reste majoritairement instrumental. Il apparaît de plus en plus difficile d'introduire des

enseignements critiques dans les *business schools*. Le contexte institutionnel a considérablement évolué depuis le début du XXI^{ème} siècle en réduisant les marges de manœuvre des enseignants critiques (Perriton & Reynold, 2018). Une issue à cette impasse consiste à immiscer des enseignements critiques dans les espaces limités encore disponibles. Par exemple, Sambrook et Willmott (2014) proposent de créer des enseignements critiques en travaillant de manière progressive là où c'est possible. Dans cette approche, les cours visant à développer la réflexivité des étudiants sont mieux acceptés par les directions de programmes qu'une remise en cause frontale des présupposés managériaux de type activisme intellectuel (Contu, 2018, 2019, 2020). En effet, si la critique des systèmes managériaux apparaît comme trop radicale pour des étudiants en demande de compétences valorisables sur le marché, le risque d'effet « backlash » (Faludi, 1993) n'est pas négligeable.

Historiquement, l'enseignement de la gestion avait négligé la prise en compte du corps et des émotions. Le management peut être analysé comme un processus de désincarnation jusqu'à la fin du XX^{ème} siècle (Dale & Burrell, 2000). L'entrée dans le XXI^{ème} siècle marque le « tournant de l'incarnation » (*embodiedturn*) (Hassard, Holliday & Willmott, 2000) notamment avec les travaux sur la réflexivité et la vulnérabilité. Sous l'effet de différents mouvements inscrits dans la postmodernité – pratiques psycho-corporelles (Liogier, 2012), évolution des théories du genre (Butler, 2006), émergence de nouvelles conceptions théoriques féministes (Froidevaux-Metterie, 2021) et éco-féministes (Burgart-Goutal, 2020) – des approches moins rationnelles des processus organisationnels, tenant compte

des phénomènes émotionnels (Fineman, 1993, 2008), se sont développées. Elles ont conduit à se questionner sur un nouveau rapport au corps, sous l'impulsion notamment de Diprose (2002). Ce rapport au corps constitue une voie essentielle de la relation éthique incarnée (Fotaki et Harding, 2018 ; Mandalaki et Fotaki, 2020) puisqu'il joue un rôle majeur dans l'action entrepreneuriale (Poldner et al., 2019), sociale et politique (Mandalaki et Fotaki, 2020).

Dans ce contexte institutionnel en pleine mutation, se réalise un virage vers un enseignement davantage incarné. Les modalités pédagogiques que peuvent mobiliser les enseignants sont, elles aussi concernées, tant par les questionnements précédemment évoqués que par les changements technologiques et environnementaux de ces dernières années. Différentes propositions s'ouvrent actuellement dans les établissements d'enseignement supérieur pour répondre à ces évolutions. Dans cet ouvrage nous accueillons très favorablement des pédagogies qui permettent aux futurs managers une posture davantage incarnée, celles qui s'ouvrent à la spiritualité ou bien encore celles qui envisagent les enjeux éthiques liés à l'évolution de la planète dans toutes ses dimensions. Nous souhaitons développer les réflexions en suivant trois grands axes de questionnement : la *réflexivité*, la *vulnérabilité* et les *modalités pédagogiques*.

La réflexivité au cœur des pratiques pédagogiques incarnées

Les premières formulations du concept de réflexivité étaient très cognitives (Argyris et Schön, 1974). Celles-ci visaient à questionner les pratiques des managers (Schön, 1983) pour qu'ils apprennent, par l'expérience et à partir d'elle, à mieux s'adapter à leurs contextes.

Ce concept a beaucoup évolué depuis le début du XXI^{ème} siècle. La réflexivité est devenue plus axiologique et existentielle (Trehan et Rigg, 2005 ; Cunliffe, 2002), mais aussi, progressivement, plus critique (Cunliffe, 2004). En effet, la prise en compte des affects des étudiants peut leur permettre de devenir plus réflexifs par rapport à leurs expériences. Ceci

constitue souvent un point de départ pour développer des formes de management plus collaboratives, responsables et éthiques. La pédagogie réflexive ne vise pas seulement à rendre les managers plus efficaces au sens économique du terme, mais aussi à les aider à adopter des comportements organisationnels plus éthiques.

La pédagogie réflexive conduit à développer une compréhension de l'intérieur au cœur de l'expérience vécue (Freire, 1972) dans laquelle l'enseignant aide les étudiants à reconnaître leur rôle et leur contribution dans la construction des réalités organisationnelles. Ceci requiert une approche qui soit moins normalisée et standardisée en vue de ré-humaniser les acteurs, et de leur permettre de développer des comportements plus éthiques (Cunliffe, 2018). Le principal défi consiste alors à proposer des dispositifs pédagogiques qui ancrent le savoir dans des problématiques managériales concrètes tout en restant vigilant aux pré-requis pour les enseignants (leurs propres capacités réflexives) et aux risques (éco-anxiété, etc.) pour les étudiants. En effet, le travail réflexif peut susciter des réactions émotionnelles pour les enseignants et pour les étudiants qui les amènent à des remises en question radicales (Hibbert et Cunliffe, 2015). La confrontation à une expérience déplaisante peut conduire à révéler des fragilités que les enseignants ne sont pas toujours capables de prendre en charge. Simultanément, de telles situations encouragent les enseignants, comme les étudiants, à s'ouvrir à de nouveaux savoirs. Avec de telles pratiques pédagogiques, les corps sont mobilisés, que ce soit comme point de départ pour développer une conscience réflexive de soi ou comme lieu de somatisation résultant de l'expérience vécue. Ces phénomènes corporels, s'ils apparaissent essentiels au cheminement de l'apprentissage, n'en semblent pas moins difficiles à appréhender et à exprimer, tant du point de vue des enseignants que des étudiants.

Ces considérations sur la réflexivité concernent autant les enseignants que les étudiants. Elles nous invitent à développer des

réflexions sur la mise en œuvre de processus réflexifs dans les dispositifs pédagogiques tout en s'inscrivant dans des contextes institutionnels parfois peu réceptifs à ce type de d'expérimentations.

La vulnérabilité, un ressort pédagogique essentiel

Comme le montrent Hibbert et al. (2022) des expériences insatisfaisantes peuvent s'avérer propices à différentes formes de réflexions ou de projets concrets (pédagogique, d'écriture etc.).

Historiquement, la vulnérabilité est connotée négativement car elle exprime une faiblesse, une impuissance, une dépendance quand l'institution attend que les salariés, les managers, les dirigeants se conforment à des normes de contrôle de soi, de contenance émotionnelle, de qualités masculines (Corlett et al., 2019). La vulnérabilité a pourtant des effets vertueux bien qu'elle soit complexe à appréhender. Il apparaît central de la requalifier de manière positive pour qu'elle devienne une voie propice à "réhabiter l'institution" par l'expression de notre imperfection, voire de la souffrance, comme expérience partagée (Stowell & Warren, 2018). La vulnérabilité "empathise". Elle est assimilée à l'honnêteté, l'humilité ou encore la non-arrogance : une qualité fondamentalement humaine (Brown, 2010).

Depuis dix ans, le regard scientifique porté sur la vulnérabilité évolue pour l'associer à une capacité à prendre soin des autres, à incarner une nouvelle façon d'être en collégialité. La vulnérabilité est alors vue comme une qualité des managers pour façonner une identité singulière qui va au-delà des idées établies et des prescriptions normatives associées à ces rôles (Corlett et al., 2021). La proposition de recherche qui en découle tient à l'irréalisme d'une perfection inatteignable, et à la honte qui l'accompagne (Brown, 2010) car elle engendre la peur, stresse les professionnels, inhibe l'innovation et rend difficile la connexion avec les collègues, les étudiants et les parties prenantes.

Il semble opportun d'exprimer la vulnérabilité de nos corps d'universitaires en mettant l'accent sur les aspects sociaux, culturels et politiques de notre engagement incarné et empathique envers notre travail et envers les autres (Helin, 2019, 2023 ; Satama, 2016). Cette thématique apparaît d'autant plus essentielle que la pandémie a créé les conditions d'une écoute plus importante à l'expérience de l'altérité (collègues, étudiants). La conscience de notre vulnérabilité et son incarnation nous relie aux autres et au monde (Howard, 2020).

La prise en compte de la vulnérabilité soulève de nombreuses questions relatives à son expression et à son accueil par les enseignants et les étudiants, à son expression corporelle, aux compétences et à la légitimité des enseignants pour accompagner de tels affects et à leurs enjeux et effets sur les pratiques managériales.

Ces deux thématiques de la réflexivité et de la vulnérabilité s'actualisent dans les modalités pédagogiques mises en œuvre dans des institutions qui y sont plus ou moins favorables et pour lesquelles l'évaluation demeure un enjeu clé.

Quelles modalités pédagogiques déployer

Pour intégrer la réflexivité et la vulnérabilité dans l'enseignement du management, il apparaît nécessaire d'adapter les modalités pédagogiques. Ces dimensions se prêtent mal à un enseignement transmissif descendant. Or, l'enseignant en management, dans nos institutions, n'est pas un électron libre. Il s'insère dans un établissement lui-même enchâssé dans une institution publique ou privée qui a des comptes à rendre à ses tutelles, que celles-ci soient ministérielles ou chargées d'administrer des accréditations internationales. Les marges de manœuvre de l'enseignant ne sont pas illimitées. Pour pouvoir aménager ses intentions et ses dispositifs, il y a lieu de comprendre les attentes explicites et implicites des établissements et des étudiants, tout en se ménageant des espaces d'innovation. Cela pose la question de la capacité de l'enseignant

à jouer avec les normes pour proposer des dispositifs qui les contournent, tout en restant acceptables dans son établissement.

Tout d'abord, les aménagements pédagogiques portent sur la finalité de l'enseignement. Comment favoriser l'incarnation des étudiants en leur demandant d'écouter statiquement le discours de l'enseignant ? Il s'agit alors de développer des pédagogies plus actives pour mettre en route les corps et les esprits, mais également favoriser les échanges de paroles entre les apprenants, en leur permettant de se parler, de s'écouter et de mieux se comprendre.

Les innovations peuvent également porter sur les outils, les lieux ou les espaces :

- Depuis 2020, les technologies d'enseignement à distance se sont fortement développées et peuvent être mobilisées dans des pratiques réflexives, comme par exemple un journal réflexif individuel ou collectif en ligne, des supports vidéo produits et partagés par les étudiants, etc., ou encore pour favoriser un sentiment d'appartenance collective malgré la distance géographique entre chaque protagoniste d'un cours.
- L'aménagement de l'espace peut aller d'une simple réorganisation d'une salle de cours, par exemple en supprimant chaises et tables, jusqu'à un enseignement hors-les-murs pour favoriser la mobilité des corps dans un espace moins confiné, pour prendre conscience d'une organisation urbaine ou des pratiques de certaines organisations.
- L'aménagement du temps peut reposer sur un décalage des temps d'enseignement, par exemple une pratique méditative à 5h du matin sur une plage ou au lever du soleil en montagne afin de proposer aux étudiants de goûter à un autre rapport à la nature et à leurs sensations corporelles.

- Les pratiques évaluatives jouent également un rôle essentiel dans ces innovations. En effet, il semble difficile d'évaluer des apprentissages réflexifs avec un QCM. D'un autre côté, nous voyons actuellement les émois que suscite l'arrivée de CHAT GPT, intelligence artificielle susceptible de favoriser une forme de tricherie dans les travaux demandés aux étudiants.
- Les modalités d'évaluation doivent donc être pensées en amont des contenus et des dispositifs d'enseignement pour garantir une cohérence pédagogique et éviter certains types de fraude. On privilégiera généralement les évaluations formatives aux évaluations sommatives. De plus, dans une visée systémique, l'évaluation peut devenir transverse à plusieurs cours de façon à voir comment les étudiants intègrent les apprentissages dans leurs registres d'action personnelle ou collective, par exemple dans des projets partagés. Malgré de telles précautions, l'évaluation de certaines pratiques reste un véritable défi. Ainsi, comment apprécier la qualité d'une pratique méditative ou ses effets ? Ces réflexions sollicitent de notre part une créativité évaluative, par exemple en développant l'auto-évaluation ou l'évaluation par les pairs.

La question de l'évaluation ne concerne pas que les étudiants. Comment valoriser de telles pratiques pédagogiques, dont on sait qu'elles exigent des apprentissages longs de la part des enseignants et un investissement personnel dans l'élaboration de modules de formation originaux ? Or, l'obsession actuelle de la valorisation de la publication de recherche conduit les enseignants-chercheurs à délaisser ce qui constitue souvent l'autre pilier de leur engagement principal dans le métier, à savoir l'enseignement. Au pire, certains se trouvent sanctionnés par leur institution en même temps qu'ils attirent de nombreux étudiants dans leurs cours, pour la plus grande

satisfaction de ces derniers. C'est par exemple la situation paradoxale rencontrée à HEC Montréal par Yves-Marie Abraham (2020) qui enseigne la décroissance dans une business school de premier plan et dont les cours ne désemplissent pas alors qu'il se positionne délibérément à l'encontre de la doxa libérale dominante en école de management.

Des risques peuvent également apparaître, avec par exemple un empiètement sur la vie privée de certains étudiants, ou une forme de « gourouisation » de l'enseignant qui peut se prendre lui-même au piège – ou être vu comme tel par l'institution – de ses intentions pédagogiques par manque de distance avec ce qu'il enseigne.

Les propositions de chapitres peuvent également porter sur les aménagements concrets qui permettent une meilleure prise en compte des corps ou favorisent l'expression de la vulnérabilité et/ou les pratiques réflexives. Elles peuvent également questionner les normes institutionnelles d'enseignement qui semblent aller de soi. Ainsi, les blocs de compétences qui se déploient actuellement dans l'enseignement supérieur, ne semblent pas sans risques. Ils peuvent conduire à institutionnaliser une instrumentalisation des enseignements et des savoirs acquis par les étudiants qui n'est pas politiquement neutre. Cette logique pourrait nuire aux comportements altruistes (Ricard, 2014) ou aux apprenants dont la finalité n'est pas nécessairement l'accroissement de leur employabilité ou de la performativité de leur action mais plutôt le développement du sens de leur action (Coutrot et Perez, 2022).

REFERENCES

- Abraham, Y-M., (2020). *Guérir du mal de l'infini : Produire moins, partager plus, décider ensemble*, Editions Ecosociété.
- Argyris, C. & Schön, D. (1974). *Theories in practice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brown, B. (2010). *The Power of Vulnerability*. Video, accessed from: https://www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability.
- Burgart-Goutal, J. (2020). *Être écoféministe : Théories et pratiques*. L'Echappée.
- Butler, J. (2006). *Trouble dans le genre*. La Découverte.
- Cocquebert, V. (2023). *Uniques au monde : De l'invention de soi à la fin de l'autre*. ARKHE éditions.
- Contu, A. (2018). '... The point is to change it' – Yes, but in what direction and how? Intellectual activism as a way of 'walking the talk' of critical work in business schools, *Organization*, Vol. 25(2) 282–293.
- Contu, A. (2019). Conflict and Organization Studies, *Organization Studies*, 2019, Vol. 40(10) 1445–1462.
- Contu, A. (2020). Answering the crisis with intellectual activism: Making a difference as a business school scholar. *Human Relations*, 73(5), 737-757.
- Corlett, S., Mavin, S., & Beech, N. (219). Reconceptualising vulnerability and its value for managerial identity and learning." *Management Learning*, 50(5), 556-575.
- Corlett, S., Ruane, M., & Mavin, S. (2021). Learning (not) to be different: The value of vulnerability in trusted and safe identity work spaces. *Management Learning*, 52(4), 424-441.
- Coutrot, T., Perez, C. (2022). *Redonner du sens au travail : Une aspiration révolutionnaire*, Seuil, Paris.
- Crutzen, P. J., & Stoermer, E. F. (2021). The 'Anthropocene' (2000).
- Cunliffe, A.L. (2002). Reflexive dialogical practice in management learning, *Management Learning*, 33(1), 35-61.
- Cunliffe, A.L. (2004). On becoming a critically reflexive practitioner, *Journal of management education*, 28(4), 407-426.
- Cunliffe, A.L. (2018). Wayfaring: A Scholarship of Possibilities or Let's not get drunk on abstraction, *M@n@gement*, 21(4), 1429-1439.
- Dale, K., & Burrell, G. (2000). What shape are we in? Organization theory and the organized body. In: Hassard, J., Holliday, R., Willmott, H.

Body and organization. London: SAGE, pp. 15-30.

Diprose, R. (2002). *Corporeal Generosity: On Giving With Nietzsche, Merleau-Ponty and Levinas*, New York, NY: SUNY. Faludi, S. (1993). *Backlash : La guerre froide contre les femmes*, Poche.

Fineman, S. (editor). (1993). *Emotion in organizations*. London: SAGE. Second edition in 2000.

Fineman, S. (editor). (2008). *The emotional organization. Passions and Power*. Oxford: Blackwell Publishing.

Fotaki, M., & Harding, N. (2018). *Gender and the organization: Women at work in the 21st century*. London : Routledge.

Freire, P. (1972). *Pédagogie des opprimés*, La Découverte.

Froidevaux-Metterie, C. (2021). *Un corps à soi*. Le Seuil.

Haraway, D. (2015). Anthropocene, Capitalocene, Plantationocene, Chthulucene: Making Kin. *Environmental Humanities*, vol. 6, 2015, p. 159-165.

Hassard, J., Holliday, R., & Willmott H. (editors). (2000). *Body and Organization*, London: Sage.

Helin, J. (2019). Dream Writing: Writing Through Vulnerability. *Qualitative Inquiry*, 25(2), 95-99.

Helin, J. (2023). Temporality lost: A feminist invitation to vertical writing that shakes the ground. *Organization*, 30(2), 380-395.

Hibbert, P., & Cunliffe, A.L., (2015). Responsible Management: Engaging Moral Reflexive Practice Through Threshold Concepts. *Journal of Business Ethics*, 127, 177-188.

Hibbert, P., Beech, N., Callagher, L., & Siedlok, F. (2022). After the Pain: Reflexive Practice, Emotion Work and Learning. *Organization Studies*, 43(5), 797-817.

Howard, N. (2020). "A World of Care." In: M. Parker (ed.): *Life After Covid19: The Other Side of the Crisis*. Bristol : Bristol University Press, pp. 21-30.

Liogier, R. (2012). *Souci de soi, conscience du monde : Vers une religion globale ?* Armand Colin.

Malm, A. (2017). *L'anthropocène contre l'histoire : Le réchauffement climatique à l'ère du capital*. La Fabrique Editions.

Mandalaki, E., & Fotaki, M. (2020). The Bodies of the Commons: Towards a Relational Embodied Ethics of the Commons. *Journal of Business Ethics*, 166, 745-760.

Oldfield, F., Barnosky A.D., Dearing, J., Fischer-Kowalski M., McNeill J., Steffen W., Zalasiewicz, J. (2014). The Anthropocene Review: Its significance, implications and the rationale for a new transdisciplinary journal. *The Anthropocene Review*, Vol. 1(1) 3–7.

Parker, M., (2018). *Shut Down the Business School*. Pluto.

Parker, M., (2023). Against Management: Auto-critique. *Organization*, 2023, Vol. 30(2) 407–415.

Perriton, L., & Reynolds, M., (2018). Critical Management Education in Challenging Times. *Management Learning*, 49(5), 521-536.

Poldner, K., Branzei, O., & Steyaert, C. (2019). Fashioning ethical subjectivity: The embodied ethics of entrepreneurial self-formation. *Organization*, 26(2), 151-174.

Ricard, M. (2014). *Plaidoyer pour l'altruisme – La Force de la bienveillance*, Pocket.

Sambrook, S., Willmott, H., (2014). The rigor of management education and the relevance of human resource development: Natural partners or uneasy bedfellows in management practice? *Management Learning*, 45(1), 39-56.

Satama, S. (2016). 'Feathers on fire': A study of the interplay between passion and vulnerability in dance. *Organizational Aesthetics*, 5(1), 64-93.

Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. London: Temple Smith.

Stowell, A.F., Warren, S. (2018). The Institutionalization of Suffering: Embodied inhabitation and the maintenance of health and safety in e-waste recycling. *Organization Studies*, 39(5-6), 785-809.

Trehan, K. & Rigg, C. (2005). Beware the unbottled genie – Unspoken aspects of critical self-reflection. In: Carole Elliott & Sharon

Turnbull (ed.), *Critical thinking Human Resource Development*, Routledge, pp. 11-25.

Vandangeon-Derumez, I., Lepinard, P., Calcei, D. (2022). *Former les managers de demain – Kit créatif pour les formateurs*, Presses des Mines, Paris.

