

L'intelligence collective des équipes de travail : support de développement de la capacité d'innovation de l'organisation

The collective intelligence of work teams: support for developing the organization's capacity for innovation

Hicham EZZAIDI, (Doctorant en Sciences de Gestion)

*Equipe de Recherche en Communication (ERC)
Faculté polydisciplinaire de Béni-Mellal
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc*

El Mostafa FTOUH, (Professeur universitaire habilité)

*Equipe de Recherche en Communication (ERC)
Faculté polydisciplinaire de Béni-Mellal
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté polydisciplinaire de Béni-Mellal Université Sultan Moulay Slimane Maroc (Béni-Mellal) Meghila B.P 592 Béni Mellal Tél : +212(0)5234246 85/16 Fax : +212(0)52342459
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EZZAIDI, H., & FTOUH, E. M. (2024). L'intelligence collective des équipes de travail : support de développement de la capacité d'innovation de l'organisation. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(2), 136-148. https://doi.org/10.5281/zenodo.10646716
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 10, 2023

Accepted: February 10, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 2 (2024)

L'intelligence collective des équipes de travail : support de développement de la capacité d'innovation de l'organisation

Résumé :

L'accélération des mutations de l'environnement et le changement des habitudes des consommateurs impliquent de la part de l'organisation la disposition d'une capacité accrue de développement des innovations. Cette capacité est primordiale dans la mesure où elle permet de conserver sa part de marché et de continuer à offrir des produits et services de qualité qui répondent parfaitement aux exigences de la clientèle. Développer la capacité d'innovation n'est pas une chose aisée : elle se fonde sur la création, l'acquisition et la recombinaison de plusieurs ressources. Dans ce cadre, l'intelligence collective est une solution collective efficace de mobilisation, recombinaison et développement des ressources d'une équipe. C'est une capacité collaborative de production de résultats exceptionnels dépassant largement ceux que l'organisation peut atteindre s'elle organise le travail individuellement. Elle traduit le passage d'une culture fondée sur l'individualité vers une autre basée sur la collaboration, l'interdépendance, l'échange et le partage des ressources. De ce fait, l'intelligence collective est une source d'idées novatrices, ce qui stimule la créativité de l'équipe en se basant sur une diversité de connaissances, compétences et perspectives de l'un et de l'autre. L'objectif de ce manuscrit est d'explicitier le rôle que peut jouer l'intelligence collective des équipes de travail dans le développement de la capacité d'innovation de l'organisation. Pour faire, une précision conceptuelle de nos concepts de base est nécessaire avant d'inscrire notre problématique dans le courant théorique choisi, à savoir : la perspective basée sur les ressources (RBV) et ses développements ultérieurs, notamment la perspective basée sur les connaissances, sur les compétences et sur les capacités dynamiques.

Mots clés : intelligence collective, innovation, collaboration, équipe de travail

Classification JEL : O3

Type de l'article : Article théorique.

Abstract :

The acceleration of environmental changes and the change in consumer habits require the organization to have an increased capacity to develop innovations. This capacity is essential insofar as it allows it to maintain its market share and continue to offer quality products and services that perfectly meet customer requirements. Developing the capacity for innovation is not an easy thing: it is based on the creation, acquisition and recombination of several resources. In this context, collective intelligence is an effective collective solution for mobilizing, recombining and developing a team's resources. It is a collaborative capacity to produce exceptional results far beyond those that the organization can achieve if it organizes work individually. It reflects the transition from a culture based on individuality to one based on collaboration, interdependence, exchange and sharing of resources. As a result, collective intelligence is a source of innovative ideas, which stimulates the creativity of the team based on a diversity of knowledge, skills and perspectives of each other. The objective of this manuscript is to explain the role that the collective intelligence of work teams can play in the development of the organization's capacity for innovation. To do this, a conceptual precision of our basic concepts is necessary before placing our problem in the chosen theoretical current, namely: the resource-based perspective (RBV) and its subsequent developments, in particular the knowledge-based perspective, on skills and dynamic capabilities.

Keywords : collective intelligence, innovation, collaboration, work team

JEL Classification : O3

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Dans un environnement dynamique et en pleines mutations, les organisations sont appelées à répondre efficacement et au plus tôt possible aux exigences du marché concurrentiel, par une mobilisation optimale de leurs ressources internes afin de rester compétitives et continuer à réaliser l'avantage concurrentiel durable et significatif. Dans ce contexte, le développement de la capacité d'innovation devient une nécessité de premier ordre à travers laquelle les organisations seront en mesure d'offrir des innovations de valeur pour s'adapter, créer des changements dans le marché et en corollaire le maintien de leur compétitivité (Damanpour et Gopalakrishnan, 2001). La capacité d'innovation est une capacité de mobilisation et d'amélioration permanente des connaissances, compétences et capacités détenues par une organisation afin de produire des innovations (Boly et al., 2014; Szeto, 2000). Elle se base sur les connaissances accumulées par l'organisation (OCDE, 2005) au niveau individuel, collectif et organisationnel. Développer cette capacité consiste à savoir mobiliser ces connaissances, à mettre en place des structures qui favorisent leur création et leur partage. L'intelligence collective, en tant que capacité générale collaborative et interactive de mobilisation des ressources et de production des connaissances et des compétences, est une solution efficace qui favorise la création des connaissances et par suite le développement des innovations (Zaibet-Gréselle, 2019).

L'intelligence collective, nommée aussi l'intelligence collaborative (Frimousse et Peretti, 2019), à un niveau intra organisationnel, renvoie à l'intelligence des équipes de travail (Zaibet-Gréselle, 2007). Cette forme d'intelligence est utilisée pour désigner en même temps le processus qui mène l'équipe vers l'action et le résultat de l'interaction de ses membres (Zaibet-Gréselle, 2008). C'est une concrétisation des collaborations intellectuelles qui constituent la base des activités de création, de partage, d'invention et d'innovation. En corollaire, l'intelligence collective est conforme aux activités non répétitives, créatives et intelligentes, par exemple l'innovation (Zara, 2008).

Réussir la mise en place d'un processus d'intelligence collective, implique de la part des managers d'assurer le passage d'une culture de travail basée sur l'individualité, l'ordre et la hiérarchie, vers une nouvelle culture collaborative (Ibid) fondée sur le partage, le respect et la responsabilité. De même, ceci doit être accompagné par une modification de leurs styles de management, qui doivent être plus orientés vers la valorisation du travail d'équipe et des comportements collaboratifs des membres de l'organisation (Frimousse et Peretti, 2019). Dans ce système de management, la promotion et l'évaluation de la performance des employés dépendent de leurs apports à l'équipe (Bouvard & Suzanne, 2017; Zara, 2008).

Le présent article a pour objectif principal la compréhension du rôle de l'intelligence collective des équipes de travail dans le développement de la capacité d'innovation de l'organisation. C'est ainsi que nous formulons notre problématique de base : comment l'intelligence collective des équipes de travail, en tant que ressource organisationnelle, favorise le développement de la capacité d'innovation des organisations ? Pour atteindre cet objectif, d'abord, une première partie sera consacrée à la précision de nos concepts de base. Ensuite, la deuxième partie sera dédiée à l'inscription théorique de notre problématique dans le courant des ressources et des compétences comme courant explicatif de l'importance de la disposition des ressources dans la réalisation de l'avantage concurrentiel durable. Suivant ce courant nous avons l'intention de mobiliser les perspectives théoriques suivantes : l'approche basée sur les ressources (RBV), la perspective fondée sur les connaissances, l'approche basée sur le management stratégiques des compétences et la perspective fondée sur les capacités dynamiques. Enfin, dans la troisième partie, nous allons expliciter le rôle de l'intelligence collective dans le développement des innovations au sein de l'organisation.

2. L'innovation, la capacité d'innovation et l'intelligence collective

2.1. L'innovation

L'innovation est un concept polysémique, assez compliqué et multiforme (Kogabayev et Maziliauskas, 2017) qui nécessite une précision conceptuelle pour savoir ce qu'il couvre exactement dans les sciences de gestion.

D'un point de vue étymologique le Grand Larousse de La Langue Française (1989) nous informe sur l'origine latine du terme innovation : il vient du latin « innovare et novare » qui signifient renouveler, refaire et inventer. Ces deux termes sont les dérivés de « novus » qui correspond au terme nouveau. L'innovation nous renvoie selon ce dictionnaire à la conception suivante : « *introduire quelque nouveauté dans un domaine particulier* ».

L'innovation est une nouvelle combinaison qui dynamise et renouvelle le système économique (Schumpeter, 1939). Elle donne naissance à des changements cycliques sous forme d'un processus qu'il nomme processus de destruction créatrice, où l'organisation innovante détruit ce qui est ancien et développe de la nouveauté. Suivant ce processus, nous assistons à des ruptures dans le déroulement normal du circuit économique qui devient plus dynamique grâce à l'introduction de l'innovation (Boyer et Coriat, 1984). De nouvelles activités naissent et viennent remplacer d'autres qui deviennent obsolètes. Ces activités sont source de création de valeur et de développement de l'avantage compétitif vis-à-vis des concurrents.

L'innovation est une mise en pratique d'une invention. Les deux éléments sont économiquement et sociologiquement différents (Schumpeter, 1939), autrement dit, les innovations sont des concrétisations pratiques des inventions. Dans le même ordre d'idées Schilling et Thérin (2006) affirment que l'innovation est une mise en œuvre des idées créatives dans des produits ou des processus nouveaux. De son côté, Durand (1999) confirme que l'innovation est une concrétisation d'une invention qui permet la satisfaction d'un besoin. Nous arguons par conséquent que l'invention précède l'innovation, elle relève du domaine de la production de la connaissance susceptible d'être utilisée pour donner naissance à une innovation à introduire dans un marché économique.

L'invention est une synthèse d'informations. Dans ce cadre, Utterback (1971) confirme qu'« *une invention est une solution originale résultant de la synthèse d'informations sur un besoin ou un désir et d'informations sur les moyens techniques avec lesquels le besoin ou le désir peut être satisfait.* » (p.77). Ceci nous permet de dire que la connaissance en tant qu'information synthétique représente l'origine d'une invention, et l'innovation, c'est une application des connaissances (Trott, 2012). Le caractère primordial de la connaissance dans le développement des innovations est signalé par plusieurs auteurs, dans ce cadre Afuah (1998 cité par Kogabayev et Maziliauskas, 2017, p.64) « *fait référence à l'innovation en tant que nouvelles connaissances incorporées dans les produits, les processus, et les services* », c'est-à-dire que les connaissances individuelles, collectives et organisationnelles détenues par les membres d'une organisation sont les sources du développement des innovations, ces connaissances seront transformées en nouveaux produits, processus et services .

L'innovation est un processus. Myers et Marquis la définissent ainsi :

« *l'innovation n'est pas une action unique, mais un processus total de sous processus interdépendants. Ce n'est pas seulement la conception d'une nouvelle idée, ni l'invention d'un nouveau dispositif, ni le développement d'un nouveau marché. Le processus ce sont toutes ces choses qui agissent de manière intégrée vers un objectif commun qui est le changement technologique* » (Myers et Marquis, 1969 cités par Trott, 2012, p.15).

C'est un processus de conversion des concepts en nouveaux produits qui développe la performance des organisations (Ibid). Il comporte les étapes suivantes : l'identification des problèmes, l'évaluation des alternatives, la prise de décision et la mise en œuvre de l'innovation (Rogers, 1983 cité par Cooper, 1998).

L'innovation correspond au résultat d'un processus d'interactions dont le succès est fondé principalement sur la qualité des interactions et des échanges qui se développent entre des acteurs dans des contextes d'interdépendance (Landry et al., 2002). Il ressemble à un réseau dans lequel divers acteurs interagissent, discutent, luttent, acceptent, rejettent ou prennent des décisions et des actions (Klein et Harrisson, 2006). À l'issue de cette conception, l'innovation est le résultat d'un processus dynamique d'accumulation des connaissances par l'apprentissage et l'interaction, et selon lequel on assiste à une transformation de la connaissance de son état initial à son état final où elle sera diffusée et appliquée sous forme d'innovations (OCDE, 2005).

2.2. La capacité d'innovation

La capacité d'innovation correspond à l'amélioration continue de la capacité globale d'une entreprise à générer des innovations pour développer de nouveaux produits répondant aux besoins du marché (Szeto, 2000). Elle repose sur la mobilisation et l'amélioration permanente des connaissances, compétences et capacités détenues par une organisation afin de produire des innovations (Boly et al., 2014; Szeto, 2000).

Selon les termes de l'OCDE, la capacité d'innovation est le résultat d'un processus d'apprentissage. Elle renvoie à une augmentation de la capacité d'élaboration d'un nouveau produit ou procédé, ou d'accès à un nouveau savoir ou à le créer afin de développer de nouvelles innovations. Cette définition avance l'idée que le processus d'apprentissage est au cœur de la capacité d'innovation. Ce processus permet la mobilisation, l'amélioration et la production continues des connaissances et des compétences à utiliser dans un processus d'innovation (Lall, 1992). L'élément de base de cette capacité est la connaissance accumulée par l'organisation, principalement incarnée par ses ressources humaines, ses processus, ses pratiques, ses traditions et ses modèles d'interaction (OCDE, 2005). Améliorer la capacité d'innovation consiste donc à savoir mobiliser le savoir tacite individuel et collectif des membres de l'organisation, à développer les pratiques de l'apprentissage organisationnel, à mettre en place une structure organisationnelle souple fondée autour des équipes de travail qui suscitent l'interaction et par conséquent la créativité des ressources humaines.

2.3. L'intelligence collective

Le concept de l'intelligence collective¹ (IC) est pluridisciplinaire. Plusieurs définitions de l'IC sont développées dans la littérature, et dans les sciences de gestion sa définition n'est pas encore stabilisée (Zaibet-Gréselle, 2007). L'intérêt grandissant accordé par les organisations à ce concept peut être expliqué par son importance dans la vie des organisations en tant que levier de leur compétitivité et de leur créativité (Lévy, 2010).

L'IC ou collaborative (Frimousse et Peretti, 2019), et dans un niveau intra organisationnel (Zara, 2008), correspond à l'intelligence des équipes de travail (Lévy, 2013). Elle est généralement évoquée pour désigner la présence d'un groupe de personnes dotées de capacités cognitives (O'Bryan et al., 2020). Gréselle-Zaïbet (2013) affirme que l'IC est une propriété de l'équipe, elle dépend des interactions qui s'amplifient entre ses membres et de leur capacité à mobiliser des ressources différentes. L'équipe, ajoute l'auteure, forme la base du déclenchement du processus de production de l'IC. Suivant ce processus, des personnes s'engagent activement dans des collaborations de créations, d'inventions et d'innovations, dans une logique de développement fondée sur la connaissance (Lévy, 2010). Zara (2008) corrobore que l'IC est conforme aux activités très intellectuelles, non répétitives de création et d'innovation. Elle correspond à une gestion et une valorisation des ressources intellectuelles d'une équipe afin de développer sa capacité de coconstruire, de créer et d'innover.

¹ Désormais IC

Ce processus émerge d'une dynamique collaborative et interactive de production des connaissances (Zaibet-Gréselle, 2019). Il se base essentiellement sur le degré d'interdépendance des membres d'une équipe et leur volonté de travailler collectivement (Barrand et al., 2010). L'IC s'inscrit dans une culture collaborative fondée sur le partage, le respect et les interactions des membres du collectif (Frimousse et Peretti, 2019) pour trouver une solution à une situation, résoudre un problème, ou créer une nouveauté sous forme d'un nouveau produit ou service (Zara, 2008).

L'IC renvoie à une capacité à travers laquelle un collectif de personnes est capable d'unir et de combiner leurs connaissances et leurs intelligences afin d'atteindre des objectifs spécifiques (Ibid). Cette capacité n'est plus réductible aux celles détenues par les membres de l'équipe, c'est un tout qui est supérieur à la somme de ses parties (Woolley et Fuchs, 2011), et ce dépassement est expliqué par le développement des connections interpersonnelles et relationnelles au sein du collectif (Zaibet-Gréselle, 2007). Pour Woolley et al. (2015), l'IC est définie comme « *la capacité générale d'un groupe particulier à bien performer dans un large éventail de tâches différentes* » (p.420). Il s'agit donc d'un pilier de développement de la performance d'une équipe de travail dans la réalisation de leurs tâches. De leur côté, Malone et al. (2009), la définissent comme « *des groupes d'individus faisant collectivement des choses qui semblent intelligentes* » (p.2). À partir de ces définitions, on corrobore que l'IC ne correspond pas à la simple juxtaposition des intelligences individuelles des membres d'une équipe. C'est un dépassement qui est dû à la multiplication de leurs interactions, ce qui va permettre la production des connaissances ou des capacités exceptionnelles (O'Bryan et al., 2020), d'atteindre la performance, et de réaliser des tâches intelligentes, par exemple l'innovation.

Gréselle-Zaïbet (2007), à la suite de ses travaux de recherches bibliographiques, a proposé une définition synthétique de l'IC, cette définition est confirmée par plusieurs auteurs par exemple (Malone et al., 2009; Woolley et al., 2015). L'auteure affirme que l'IC est un processus qui mène l'équipe vers l'action, elle correspond à « *l'ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe.* » (p.51). Cette définition confirme que l'IC est un processus réflexif, interactif, de décision et d'action. Elle se base sur une dynamique de collaboration développée au sein d'une équipe de travail et qui va lui permettre de résoudre efficacement les problèmes rencontrés et de prendre les meilleures décisions possibles. L'IC passe par les étapes de compréhension et réflexion collective, décision et action. C'est donc une solution optimale que l'organisation peut exploiter afin de dynamiser les activités de création, d'invention et d'innovation.

3. Ancrage théorique

Les études qui portent sur l'IC par exemple (Zaibet-Gréselle, 2007, 2013, 2019; Lévy, 2010; Zara, 2008), mettent l'accent sur son importance dans le processus de développement des innovations. Elles confirment que l'IC émerge et se développe grâce aux mécanismes de collaboration qui s'installent au sein d'une équipe de travail, qui par la coordination et la combinaison des ressources de ses membres, l'équipe arrive à atteindre des résultats exceptionnels en termes de résolution des problèmes, de création, d'invention et d'innovation. L'IC devient donc une ressource intangible (Zaibet-Gréselle, 2008) que l'organisation peut utiliser pour développer sa compétitivité et se démarquer de ses concurrents (Lévy, 2013).

Analyser l'entreprise en tant que portefeuille de ressources (Renard et Soparnot, 2015) implique le recours à l'approche basée sur les ressources et ses développements ultérieurs. L'objectif de mobilisation de ces approches est d'étudier théoriquement la relation entre la possession des ressources et l'obtention de l'avantage concurrentiel durable et significatif.

Ces approches sont :

3.1. Approche basée sur les ressources (RBV)

La poursuite de l'avantage concurrentiel oblige l'organisation à mobiliser des ressources, qui peuvent être de nature matérielle, humaine et financière, etc. Wernerfelt affirme que l'organisation bénéficie d'un avantage concurrentiel vis-à-vis de ses concurrents par une position de barrière de ressources. Autrement dit, une ressource est créée et possédée par une firme, tout en rendant difficile cette possession pour les autres concurrents (Wernerfelt, 1984). De leur côté, Penrose et Pitelis (2002) introduisent le concept de services des ressources pour affirmer que les ressources utilisées par la machine productive de l'organisation ne sont pas les ressources elles-mêmes, mais les services qu'elles offrent, ces derniers sont hétérogènes et découlent de l'expérience, du travail d'équipe et de la façon dont elles sont utilisées pour atteindre les objectifs escomptés par l'organisation. Ce qui compte donc c'est la manière dont l'organisation déploie ses ressources, c'est ce qui la démarque de ses concurrents et lui permet par conséquent de réaliser l'avantage concurrentiel durable et significatif.

Une ressource est un élément possédé et contrôlé par une organisation qui permet la planification et la mise en place d'une stratégie améliorant son efficacité et son efficacité (Barney, 1991). L'auteur arrange les ressources d'une organisation en trois classes, les ressources en capital physique, en capital humain, et finalement les ressources en capital organisationnel. Il explique que la mise en place d'une stratégie efficace, génératrice de valeur et de l'avantage concurrentiel, repose sur la combinaison des ressources stratégiques qui possèdent quatre attributs synthétisés selon le modèle VRIN (Valeur, Rareté, Inimitabilité et Non substituabilité), ce modèle est remplacé par VRIO par l'ajout de l'attribut Organisation (Barney, 1995).

L'obtention de l'avantage concurrentiel durable et significatif résulte, selon Barney, de la mise en œuvre par une organisation d'une stratégie génératrice de valeur sur la base de l'acquisition et/ou la création d'une ressource rare chez les concurrents qui n'ont pas la possibilité de mettre simultanément la même stratégie (Barney, 2001). L'IC en tant que ressource interne (Zaibet-Gréselle, 2008), peut devenir une ressource stratégique de réalisation de l'avantage concurrentiel. En effet, elle permet de saisir les opportunités qui se présentent sur le marché par la création et le développement des produits ou services innovants, tout en exploitant les connaissances, compétences, talents et expertises des ressources humaines. Cette ressource est spécifique à l'organisation parce qu'elle se base essentiellement sur des interactions interpersonnelles complexes et une culture orientée vers les valeurs de collaboration. En corollaire, l'IC est inimitable par les concurrents qui n'auront pas la possibilité de mettre simultanément la même stratégie de l'organisation en question.

3.2. Approche basée sur les connaissances

L'approche basée sur les connaissances vise à introduire une nouvelle conception de l'organisation. Celle-ci existe parce qu'elle permet le partage et le transfert des connaissances (Kogut et Zander, 1992), et elle se définit par sa capacité à intégrer et coordonner les connaissances ainsi qu'à en créer de nouvelles (Prévot et al., 2010).

C'est une conception dynamique où la connaissance est cumulative. Elle est acquise par des personnes qui, grâce à leurs collaborations, créent de nouvelles connaissances qui seront recombinaisonnées pour créer de la valeur. L'organisation devient par conséquent une structure sociale qui facilite la capture, le maintien et la création de nouvelles connaissances et compétences spécifiques au sein de ses limites organisationnelles (Kogut et Zander, 1992).

La vision de Kogut et Zander se base essentiellement sur le fait que l'organisation est composée de plusieurs personnes qui interagissent et partagent des ressources intangibles, telles que des connaissances, des talents et des compétences. Ces ressources seront recombinaisonnées afin de

donner naissance à d'autres, qui à leur tour représentent les sources de création de la valeur. De ces ressources, la connaissance est, selon Spender et Grant (1996), la principale ressource de l'organisation; c'est une source de sa compétitivité et de l'avantage concurrentiel durable et significatif.

De son côté (Nonaka, 1998) affirme que la réussite d'une organisation dans un environnement compétitif et évolutif dépend de sa capacité à créer, diffuser et intégrer des connaissances. Ces activités définissent ce qu'il a appelé organisation « *créatrice de connaissances* ». Dans cette organisation, les collaborateurs sont des producteurs de connaissances. On distingue les connaissances tacites de celles qui sont explicites. À la différence des connaissances explicites facilement repérables et formalisables, les connaissances tacites sont incarnées dans les conduites individuelles et organisationnelles (Spender et Grant, 1996), et représentées par les compétences techniques et les savoir-faire maîtrisés par un collaborateur ou une équipe (Nonaka, 1998). Ces connaissances constituent la source de l'avantage concurrentiel durable par une alimentation continue du processus d'innovation (Ibid).

L'IC ou de l'équipe de travail est une ressource capable de dynamiser le processus de production des connaissances par une mobilisation, intégration, agrégation et coordination des connaissances individuelles et collectives. À l'issue du processus d'IC l'organisation sera en mesure de créer de nouvelles connaissances ayant de la valeur et susceptibles d'être utilisées dans le développement des activités de l'innovation.

3.3. Approche basée sur les compétences :

L'une des références incontournables de la théorie basée sur les compétences est sans aucun doute la publication de Prahalad et Hamel de 1990, « *the core compétence of the corporation* ». Les auteurs arguent que l'une des principales sources de domination du marché par une organisation réside dans sa capacité à repérer, cultiver et exploiter les compétences clés ou de base.

La notion de compétence peut être définie comme une combinaison et une coordination des ressources (Prévot et al., 2010). Elle nous renvoie aux actifs organisationnels intangibles fondés sur les pratiques maîtrisées et les savoir-faire individuels et collectifs (Durand, 2006). La compétence clé est une compétence rare, difficile à imiter, susceptible d'apporter une réelle valeur ajoutée à l'organisation, par une diversification de l'offre et une orientation vers de nouveaux marchés. C'est une compétence qui correspond à l'apprentissage collectif, à la manière de coordonner plusieurs compétences afin de travailler au-delà des limites organisationnelles. La compétence clé se base sur la communication, l'implication et l'engagement de personnes de plusieurs fonctions (Prahalad et Hamel, 1990). Ces auteurs affirment que cette compétence ne diminue pas avec l'utilisation, en revanche, elle devient plus maîtrisée avec l'application et le partage, et l'organisation est dans l'obligation de l'entretenir et de la protéger.

L'obtention de l'avantage concurrentiel, selon cette perspective, dépend de l'aptitude de l'organisation à acquérir et développer plus rapidement que les concurrents les compétences clés qui lui permettent de générer des produits imprévus par une recombinaison des ressources et compétences détenues. La compétence clé est par conséquent la source du produit ou service offert (Taché, 2014) qui permet une différenciation de l'organisation de ses concurrents (Prahalad et Hamel, 1990).

L'IC en tant que capacité générale de mobilisation et de recombinaison des compétences d'une équipe est une solution optimale de production des compétences clés, inimitables et spécifiques. Ces compétences sont sources de génération de produits et services inattendus, qui facilitent l'accès à un grand nombre de marchés, et donc source de l'avantage concurrentiel durable.

3.4. Approche basée sur les capacités dynamiques :

L'approche basée sur les capacités dynamiques est indispensable pour une meilleure exploitation et transformation de l'avantage des ressources (Wang et Ahmed, 2007). Elle s'intéresse aux capacités spécifiques acquises et développées par une firme et aux mécanismes adoptés dans ses efforts d'adaptation aux changements de l'environnement par des transformations continues de son savoir-agir ou par la création de nouvelles autres (Renard et Saint-Amant, 2003). Cette perspective ouvre de nouvelles formes de réalisation de l'avantage concurrentiel dans l'environnement concurrentiel et dynamique fondé sur le poids de l'innovation, de la performance et des rendements croissants (Teece et al., 1997).

Une capacité dynamique est une capacité spécifique d'intégration, de construction et de reconfiguration des compétences internes et externes, afin de répondre à des environnements dynamiques (Ibid). C'est un processus de recombinaison des ressources de l'organisation pour une meilleure adaptation à son environnement, voire la création de son bouleversement (Eisenhardt et Martin, 2000). Le processus d'innovation de produit, de prise de décision et d'alliance sont des exemples de capacités dynamiques (Renard et Saint-Amant, 2003). Wang et Ahmed (2007) précisent que parmi les composantes essentielles d'une capacité dynamique, nous trouvons la capacité d'innovation ; celle-ci correspond à l'aptitude d'une firme à développer de nouveaux produits ou marchés dans une logique stratégique basée sur l'innovation. Ils affirment que plus l'organisation est innovante, plus elle détient des capacités dynamiques.

D'une manière synthétique, on constate que les capacités dynamiques sont rendues nécessaires, d'une part par le dynamisme du marché et en corollaire l'organisation aura besoin d'une compétence dynamique pour s'adapter et suivre le changement de l'environnement. Et d'autre part, parce qu'elles permettent une meilleure recombinaison de ses ressources et compétences de base et de les transformer en innovations génératrices de la valeur et de l'avantage concurrentiel (Teece et al., 1997). Suivant cette optique, la capacité dynamique est une source d'amélioration de l'innovation, qui n'est qu'une transformation réussie des idées créatives en des produits ou en des nouveaux processus (Amabile, 1996).

Par conséquent, on affirme que l'IC est une capacité dynamique de création, d'invention et d'innovation, qui se développe grâce à une mobilisation et une coordination des ressources de l'équipe (connaissances, savoir-faire, compétences, talents, etc.) afin de créer de nouvelles compétences. C'est une capacité qui permet une reconfiguration des ressources et compétences internes dont dispose la firme, surtout celles détenues par ses équipes de travail pour une meilleure adaptation avec le marché et même de créer un changement au sein duquel, sous forme d'une nouveauté en termes de produits ou services offerts.

4. L'intelligence collective au service de développement de la capacité d'innovation de l'organisation

L'IC ou collaborative (Frimousse et Peretti, 2019), dans un niveau intra organisationnel (Zara, 2008), correspond à une forme d'intelligence qui, par la mobilisation des ressources de ses membres, l'équipe développe une grande capacité de création, d'invention et d'innovation (Lévy, 2010). Ce potentiel créatif qui provient d'une personne ou d'un groupe constitue l'origine du développement de l'innovation qui n'est qu'une mise en œuvre réussie des idées créatives au sein de l'entreprise (Amabile, 1996).

L'importance de l'IC dans un processus d'innovation est bien claire : Zara (2008) affirme que « *l'intelligence collective est indéniablement le facteur clé pour innover avec succès dans le futur.* » (p.218). L'une des forces de l'IC est la mobilisation, l'intégration et la recombinaison des ressources de l'équipe et leur transformation en complémentarité productive (Bouvard et

Suzanne, 2017). Zara montre que la réussite du développement de l'IC et par suite de l'innovation dépend des comportements collaboratifs qui s'installent au sein d'une équipe de travail. Ce développement repose sur la mise en place d'un nouveau contrat social : c'est le contrat collaboratif qui traduit le passage de l'organisation vers une culture collaborative basée sur les valeurs du partage, du respect et de la responsabilité. Grâce à cette culture, les collaborateurs se sentent motivés à partager leurs talents et compétences et sont plus impliqués dans le processus de décision.

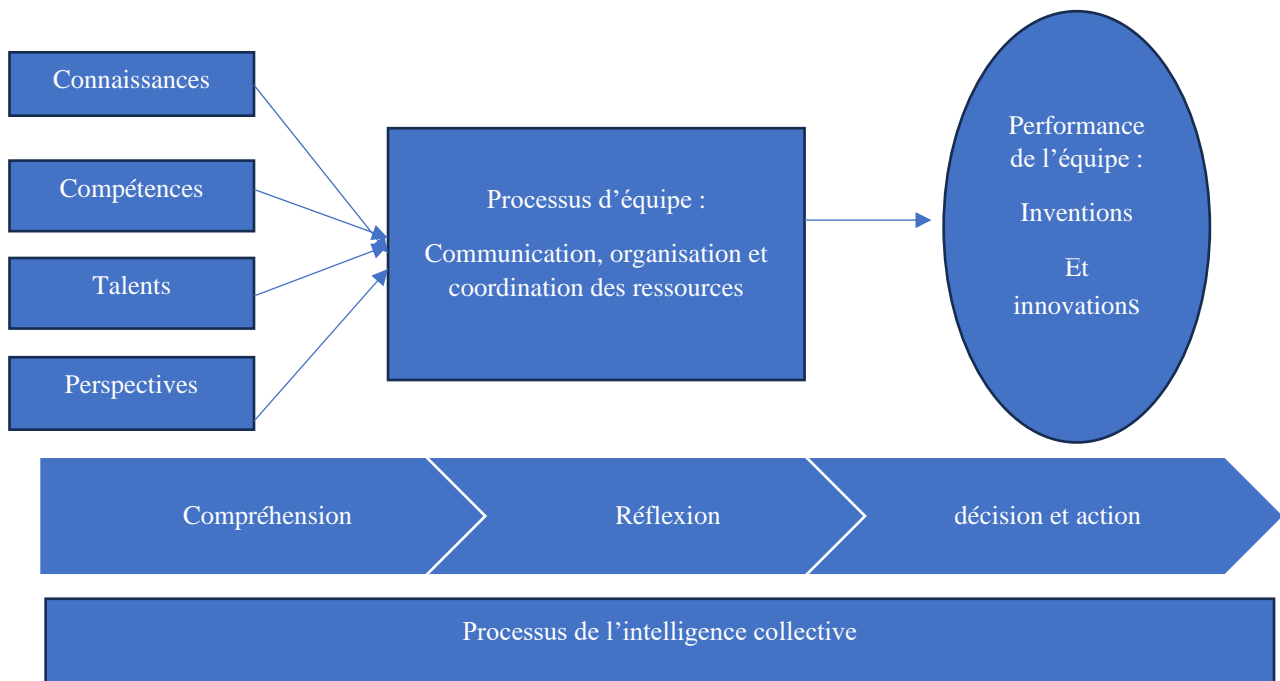
L'IC est un facteur qui facilite le passage d'une culture de compétition vers une culture de collaboration et d'engagement en faveur de la réussite de l'équipe. Autrement dit, c'est un passage d'une logique individuelle où chaque collaborateur est régi par son contrat d'objectif (Zara, 2008) vers une logique collaborative fondée sur la qualité des interactions (Frimousse et Peretti, 2019). La collaboration est perçue selon cette vision comme un moyen efficace d'atteindre plus vite les objectifs à la fois individuels et collectifs (Zara, 2008). Pour assurer l'adoption des comportements collaboratifs dans l'organisation, les managers doivent ajouter à la dimension individuelle une dimension collective qui incite les collaborateurs vers plus de comportements collaboratifs. Ce système de management doit contenir des variables de performance d'équipe et des critères comportementaux qui sanctionnent positivement les comportements de collaboration (Frimousse et Peretti, 2019). De même, la promotion des collaborateurs est en fonction de leurs apports au collectif (Bouvard et Suzanne, 2017), et leurs évaluations dépendent de leurs capacités de collaboration en plus de leurs performances individuelles (Zara, 2008).

Réussir la mise en place d'une culture collaborative nécessite aussi une organisation de moins en moins hiérarchique, transversale, souple et non cloisonnée, selon un fonctionnement en mode projet, avec des équipes de travail pluridisciplinaires fondées sur l'échange multidirectionnel des ressources cognitives (Ibid). En revanche, la hiérarchie, le pouvoir et le cloisonnement constituent un facteur d'affaiblissement des collectifs et de leur créativité (Bouvard et Suzanne, 2017). Suivant le même raisonnement, Edmondson et Nembhard (2009) affirment que l'innovation implique le recours à des organisations interdisciplinaires structurées autour des équipes de travail où on réunit des personnes de différentes disciplines, fonctions et départements, en vue de créer de la nouveauté. Ces équipes bénéficient de l'expertise, des connaissances accumulées, des expériences, des apprentissages, des compétences et talents de leurs membres dans un domaine particulier (conception, recherche et développement, marketing, ingénierie...) dont le collectif aura besoin pour réussir l'innovation.

Le recours à l'équipe de travail s'explique par le fait qu'elle constitue un pilier de l'apprentissage avec lequel l'échange, l'expérimentation et la réflexion s'amplifient, ce qui favorise le développement des innovations (Ibid). Dans le même ordre d'idée, Senge (1990) confirme que dans une équipe de travail, le dialogue constitue le point de départ de l'apprentissage. C'est une voie de partage des connaissances et des perspectives de l'un et de l'autre afin de mener les collaborateurs vers une réflexion collective, source d'accès à de nouvelles idées.

L'IC est donc une forme d'intelligence qui se développe dans les environnements collaboratifs structurés autour des équipes de travail. Ces unités sont rendues nécessaires afin de maintenir la compétitivité de l'organisation par une mobilisation, intégration et recombinaison des ressources de l'équipe. Elle correspond à un processus de transformation des inputs (connaissances, compétences, expertises, talents, perspectives, etc.) en des outputs (performance de l'équipe sous forme d'inventions et d'innovations). La réussite de ce processus se base essentiellement sur les interactions, les échanges et les communications développées par l'équipe, et aussi sur la qualité de combinaison, d'organisation et de coordination de ses ressources pour atteindre la performance souhaitée (O'Bryan et al., 2020).

Figure 1 : Processus d'intelligence collective



Source : auteurs.

5. Conclusion

À travers cet article, nous avons examiné les concepts de l'innovation, de la capacité d'innovation et de l'IC, et nous avons fixé comme objectif principal la compréhension du rôle de l'IC dans le processus de développement des innovations au sein de l'organisation. Il est bien clair que le développement d'une innovation passe par un processus qui est complexe, non linéaire et imprévisible (Klein et Harrisson, 2006). La réussite de ce processus dépend de la capacité de la firme à mobiliser, créer et recombinaer des ressources différentes. L'IC en tant que ressource interne peut constituer une solution optimale de génération de valeur positive et de réalisation de l'avantage concurrentiel durable et significatif. Elle favorise la production des connaissances et des compétences exceptionnelles à utiliser pour alimenter le processus d'innovation, et par suite une meilleure exploitation des opportunités offertes par le marché.

L'IC, fondée sur des interactions interpersonnelles complexes, spécifique à un contexte organisationnel, est loin d'être imitée par les concurrents qui n'ont pas la possibilité de la mettre en place tout en créant les mêmes conditions que celles créées par l'organisation principale. Celle-ci bénéficie alors d'une avance concurrentielle par différence des ressources exploitées et de la façon dont elles sont mobilisées et recombinaées pour mettre en œuvre une stratégie quelconque.

Basée sur la collaboration intra organisationnelle, l'IC correspond à un changement culturel de l'organisation vers plus d'échange, de partage, de respect et de responsabilité. Ce changement doit être accompagné par un passage du paradigme traditionnel, dont le pilier est l'individu, vers un nouveau paradigme basé sur l'appartenance à un collectif de travail (Zara, 2008).

L'IC, vu son importance dans un processus d'innovation, implique de la part des managers la réunion de l'ensemble des conditions managériales nécessaires à son émergence et à son développement.

Références

- (1) Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations* (Vol. 5). Harvard Business School Boston.
- (2) Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- (3) Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61.
- (4) Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- (5) Barrand, J., Deglaine, J., & Ferrante, G. (2010). Etude exploratoire de l'utilisation de l'Intelligence collective dans six entreprises internationales. *Gestion 2000*, 27(5).
- (6) Boly, V., Morel, L., Assielou, N. G., & Camargo, M. (2014). Evaluating innovative processes in french firms : Methodological proposition for firm innovation capacity evaluation. *Research Policy*, 43(3), 608-622.
- (7) Bouvard, P., & Suzanne, H. (2017). *Le développement de l'intelligence collective en entreprise*. ISTE Group.
- (8) Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management decision*, 36(8), 493-502.
- (9) Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-65.
- (10) Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 160(1), 261-292.
- (11) Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009). Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are the Benefits. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 123-138.
- (12) Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities : What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- (13) Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management*, 25(3), 99-129.
- (14) Klein, J.-L., & Harrisson, D. (2006). *L'Innovation Sociale : Émergence et Effets Sur la Transformation des Sociétés*. PUQ.
- (15) Kogabayev, T., & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 59-72.
- (16) Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- (17) Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, 20(2), 165-186.
- (18) Landry, R., Amara, N., & Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent? *Technological Forecasting and Social Change*, 69(7), 681-701.
- (19) Lévy, P. (2010). From social computing to reflexive collective intelligence : The IEML research program. *Information Sciences*, 180, 71-94.
- (20) Lévy, P. (2013). *L'intelligence collective : Pour une anthropologie du cyberspace*. La découverte.
- (21) Malone, T. W., Laubacher, R., & Dellarocas, C. (2009). *Harnessing Crowds : Mapping the Genome of Collective Intelligence* (SSRN Scholarly Paper 1381502).
- (22) Nonaka, I. (1998). Chapter 12—The Knowledge-Creating Company. In D. Neef, G. A. Siesfeld, & J. Cefola (Éds.), *The Economic Impact of Knowledge* (p. 175-187). Butterworth-Heinemann.

- (23) O'Bryan, L., Beier, M., & Salas, E. (2020). How Approaches to Animal Swarm Intelligence Can Improve the Study of Collective Intelligence in Human Teams. *Journal of Intelligence*, 8(1), 9.
- (24) OCDE. (2005). *Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3e édition*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- (25) Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- (26) Prévot, F., Brulhart, F., & Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion*, 204(5), 87-103.
- (27) Renard, L., & Saint-Amant, G. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : Une proposition de définitions. *Les cahiers du management technologique*, 13(1), 43-56.
- (28) Renard, L., & Soparnot, R. (2015). *Les capacités de l'organisation en débat*. Editions L'Harmattan.
- (29) Schilling, M. A., & Thérin, F. (2006). *Gestion de l'innovation technologique*. Maxima.
- (30) Schumpeter, J. (1939). *BUSINESS CYCLES. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*.
- (31) Spender, J. -C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm : Overview. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 5-9.
- (32) Szeto, E. (2000). Innovation and strategy Innovation capacity : Working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. *The TQM Magazine*, 12(2).
- (33) Taché, P. (2014). *Créer de la valeur*. Editions Eyrolles.
- (34) Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- (35) Trott, P. (2012). *Innovation management and new product development* (5th ed). Financial Times/Prentice Hall.
- (36) Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities : A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- (37) Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- (38) Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective Intelligence and Group Performance. *Current Directions in Psychological Science*, 24(6), 420-424.
- (39) Woolley, A. W., & Fuchs, E. (2011). Collective Intelligence in the Organization of Science. *Organization Science*.
- (40) Zaibet-Gréselle, O. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : Une étude de cas. *Management & Avenir*, 14(4), 41-59.
- (41) Zaibet-Gréselle, O. (2008). Filemanagement de l'intelligence collective chez TEMEX: Quatre études de cas. *Actes de l'AIMS, Nice*.
- (42) Zaibet-Gréselle, O. (2013). L'intelligence collective : Une méta compétence stratégique? *Revue Psychanalyse & Management*, 1(01), 171-200.
- (43) Zaibet-Gréselle, O. (2019). Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : Un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations. *Innovations*, 58(1), 219-241.
- (44) Zara, O. (2008). *Le management de l'intelligence collective: Vers une nouvelle gouvernance*. M21 Editions.