

TENZING

PRISM

PENSÉE CRÉATIVE

PENSÉE CRITIQUE

PENSÉE COMPLEXE

(re)Aligner les compétences de ses  
collaborateurs avec les enjeux du  
21ème siècle

Juin 2022

TENZING

PRISM

# Pensée créative Pensée critique Pensée complexe

(re)Aligner les compétences de ses  
collaborateurs avec les enjeux du  
21ème siècle



Juin 2022

Fin 2020, en pleine période de pandémie, le World Economic Forum sortait son *Future of Jobs Report*, et estimait à 50 % l'ensemble des salariés qui devraient se reconverter d'ici 2025, étant donné la marche rapide du progrès technologique et des mutations de la société.

Depuis, nombre d'organisations se sont saisies des enjeux du futur du travail, d'abord avec un prisme que l'on pourrait qualifier de « logistique » (télétravail, travail hybride, flex office...), mais aussi en se donnant les moyens d'une démarche plus large de « remise à plat » des parcours collaborateurs.

Quelles seront les compétences clés du futur, nécessaires à l'évolution professionnelle de la plupart d'entre nous dans ce fameux monde VUCA (Volatil, Incertain, Complexe, Ambigu) ? Le rapport du World Economic Forum en proposait alors une dizaine, que l'on peut diviser en 3 typologies : celles qui permettent d'apprendre en continu et de s'adapter, de remettre en question les choses en résistant au stress, et enfin de résoudre des problèmes et d'innover. Il s'agit de préparer un nombre important de collaborateurs à acquérir de nouvelles compétences, de manière continue, mais aussi avec une plus grande autonomie, et tout au long de la vie (Life Long Learning). C'est donc

50%  
• L'ensemble des salariés qui devront se reconverter d'ici 2025

un enjeu de taille, pour les organisations publiques et privées désireuses d'investir dans la qualité de leur expérience collaborateur et l'attractivité de leur marque employeur, que de savoir identifier ces compétences clés manquantes, puis d'organiser leur transmission et leur bonne acquisition.

En 2021, dans son dernier rapport sur l'apprentissage tout au long de la vie, l'OCDE rappelle qu'il est impératif de donner de solides compétences de base afin que les individus soient prêts, cognitivement parlant, à acquérir des connaissances supplémentaires, mais aussi afin qu'ils possèdent la capacité émotionnelle et la motivation nécessaires pour le faire. Dans ce rapport, les travaux de Gottfredson (1997) et Neisser et al. (1996) nous rappellent également que ces compétences de base qui sont au fondement de l'intelligence humaine, recouvrent la capacité à résoudre des problèmes, à comprendre des idées complexes et



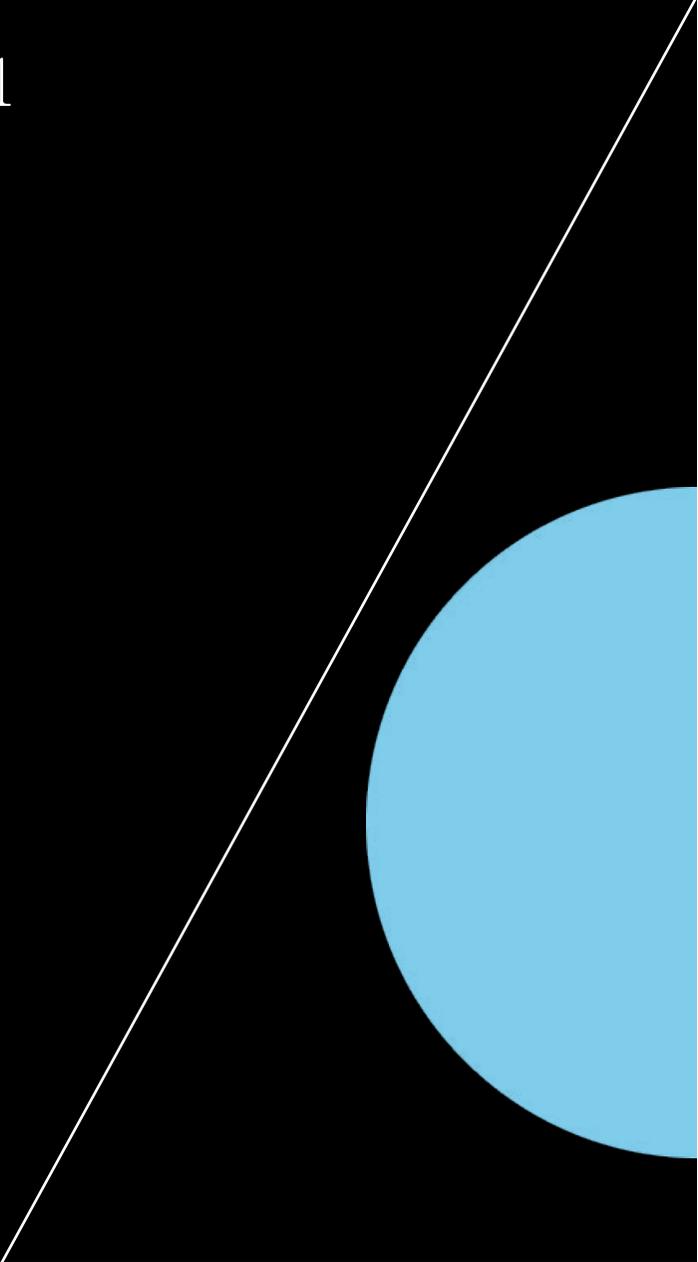
à raisonner dans l'abstrait, tout en tenant compte des enseignements tirés de l'expérience et en adaptant son raisonnement au contexte.

Tenzing Conseil s'intéresse particulièrement à ces compétences fondamentales et sous-exploitées en entreprise, et qui plus est, qui nous distinguent des machines dans un monde de plus en plus automatisé et digitalisé. Nous avons choisi de compiler dans ce livre blanc nos apprentissages, fruit d'un croisement entre les missions que nous réalisons pour nos clients sur le terrain et les travaux de recherche académique que nous avons soigneusement sélectionnés.

Au travers de trois parties distinctes, nous traiterons de 3 typologies de pensée qui nous sont chères : la capacité à réfléchir différemment et avoir une perspective originale sur les choses, celle qui permet d'être curieux et de cultiver son ouverture d'esprit, et enfin la capacité à trouver des solutions à des problèmes complexes. Pour nous, des compétences parmi les moins susceptibles d'être automatisées, permettant aux individus d'évoluer dans le monde du travail de demain, aussi fluctuant et incertain soit-il.

La capacité à réfléchir différemment et avoir une perspective originale sur les choses, celle qui permet d'être curieux et de cultiver son ouverture d'esprit, et enfin la capacité à trouver des solutions à des problèmes complexes.

Pensée créative, pensée critique, pensée complexe. Pour chacune, nous mettons en regard des éléments théoriques et méthodologiques issus de chercheurs, et nous livrons en toute transparence nos meilleures pratiques concrètes à répliquer et adapter au sein de votre organisation, pour (ré)aligner les compétences de vos collaborateurs avec les enjeux du 21<sup>e</sup> siècle.



Pensée  
créative :  
quel processus pour  
structurer la création  
de valeur à l'échelle de  
l'organisation tout en  
favorisant l'engagement  
des collaborateurs et la  
reconnaissance de leur  
potentiel créatif



Créer les conditions matérielles, humaines et financières de l'émergence d'idées et de projets innovants n'est pas si simple... et après plusieurs années de retours d'expériences, nombre de challenges d'idées, d'incubateurs, et autres « lab innovation » n'ont pas toujours apporté le succès espéré.

D'un côté, on entend que l'on ne peut pas innover avec un processus structuré, que l'innovation est chaotique par nature et qu'il n'y a pas de règles. De l'autre, on se rend compte que les dispositifs d'accompagnement et de coaching d'intrapreneurs n'assurent au final aucunes conditions de réussite. Ces derniers s'appuient sur une routine « try-many, fail-fast » hasardeuse, et nécessitent un investissement colossal, pour une perte au feu tout aussi démesurée.

Après plusieurs années de retours d'expériences, nombre de challenges d'idées, d'incubateurs, et autres "lab innovation" n'ont pas toujours apporté le succès espéré.

Alors, n'y a-t-il pas d'autres solutions que les itérations d'essais et d'erreurs pour favoriser l'innovation de vos équipes ? Heureusement non ! Chez Tenzing, nous pensons que c'est bien une histoire de méthode. Nos expériences sur le terrain auprès de nos clients et les travaux de recherche académique ont tendance à nous donner raison. Ils font émerger quelques bonnes pratiques que nous vous diffusons aujourd'hui.



# Comment stimuler la créativité ?

## une revue de la littérature

L'innovation est toujours soumise à un processus de conception, lui-même basé sur des processus « créatifs ». Aujourd'hui encore, on continue de structurer les processus d'innovation à partir des deux mécanismes cognitifs mis en avant par Guildford en 1956 : la pensée divergente (générer des idées), et la pensée convergente (évaluer la meilleure solution).

Selon les méthodologies traditionnelles, la génération et l'évaluation sont deux étapes différentes et bien séparées au sein du projet à concevoir : la création d'idées se distingue de leur évaluation. Mais dans la réalité, dans le cas de projets concrets, les chercheurs se sont aperçus que ces activités progressent en parallèle, c'est un cycle d'élaboration-évaluation continu qui permet de décider le développement ou la redéfinition d'une idée. Ainsi, même si les créatifs ou innovateurs ont connaissance d'une méthodologie qui distingue l'analyse de la synthèse, ils ne la suivent que rarement. La pensée humaine se déplace librement d'un aspect du problème à l'autre, quel que soit toute date de coupure consciemment fixée par une méthode ou une séquence d'activités donnée.

Beaucoup suivent encore aujourd'hui ces approches très structurées et cloisonnées empêchant une vision transdisciplinaire des problèmes ou le repérage d'opportunités inédites d'innovation. Les retours d'expérience et les analyses issues du monde de la recherche ont ainsi fait émerger de nouveaux modèles du processus de conception, plus proches de la réalité cognitive des individus. C'est ce qui a donné ce qu'on appelle les modèles « d'espaces de connaissances », où la phase de construction de la représentation du problème est indissociable de celle de résolution proprement dite du problème. Un exemple de ce type d'approche est la théorie C-K de l'école des Mines de Paris (Hatchuel et Weil, 2003) qui décrit l'innovation, non

plus comme un « saut créatif » du problème à la solution, mais comme la construction progressive et continue d'un « pont » entre l'espace des problèmes et l'espace des solutions. On retrouve ici un des ancrages théoriques de toutes les dernières méthodes en vogue : design thinking, lean startup, etc.

Pourtant un questionnement demeure encore : individus, groupes, experts, qui sont les plus efficaces pour l'innovation collaborative ? Si l'effort personnel individuel et le « brainstorming » en groupe sont complémentaires, une certaine alternance de ces modes est souhaitable. Plusieurs études (Hoegl and Parboteeah, 2007 ; Park et al., 2008) ont démontré que dans le cadre d'un travail en équipe par exemple, il est important de réserver des segments du processus pour le travail individuel afin que les membres puissent produire séparément des idées nouvelles et des solutions, puis d'autres



Dans le cadre d'un travail en équipe par exemple, il est important de réserver des segments du processus pour le travail individuel afin que les membres puissent produire séparément des idées nouvelles et des solutions,

pour discuter, évaluer et élaborer collectivement. Cette alternance est indispensable afin de limiter les biais cognitifs à l'œuvre au sein des interactions sociales : la collaboration par exemple est susceptible d'entraîner d'importantes forces convergentes (intégration, recherche de consensus, ...), ce qui limite l'application des certaines compétences

On sait aujourd'hui que la création n'apparaît pas subitement dans la tête d'une seule personne, mais dans l'interaction entre ses pensées et un contexte socio-culturel. Et paradoxalement, cela ne doit pas occulter le fait que sans les étincelles inspirées de l'individu (connaissance individuelle, imagination, inspiration), la création n'a tout simplement aucune chance d'aboutir.

créatives (pensée divergente, production variée, etc.).

La plupart des innovations émanent de réflexions communes et partagées entre différentes personnes, mettant l'accent sur l'importance de la dimension sociale de la créativité. On sait aujourd'hui que la création n'apparaît pas subitement dans la tête d'une seule personne, mais dans l'interaction entre ses pensées et un contexte socio-culturel. Et paradoxalement, cela ne doit pas occulter le fait que sans les étincelles inspirées de l'individu (connaissance individuelle, imagination, inspiration), la création n'a tout simplement aucune chance d'aboutir. Il est donc nécessaire d'alterner des phases de génération et d'évaluation individuelle, puis des phases de travail collaboratif davantage tournées vers le débat, la confrontation et l'élaboration commune.

Rappelons également que la notion de création ne peut se définir qu'en se référant aux évaluations des autres sur notre production. Elle ne peut être reconnue que si elle opère au sein d'un système de règles culturelles et si l'on peut obtenir le soutien de pairs. Aucun critère de créativité ne peut exister en l'absence d'experts qui estimeront la valeur des idées émises en fonction de leurs attentes. Bernard Yannou, Directeur-adjoint de la Recherche à CentraleSupélec a toutefois proposé une segmentation via le modèle RID (2013), tout en rappelant que les critères d'évaluation sont qualitatifs et toujours adaptés en fonction du projet. Ainsi toute production créative est orientée vers des objectifs de validation, il en distingue de trois types : les preuves de concept (utilité validée par les utilisateurs), les preuves de valeur (nouveau, intérêt pour l'entreprise), et les preuves d'innovation (faisabilité, adaptabilité au contexte final).

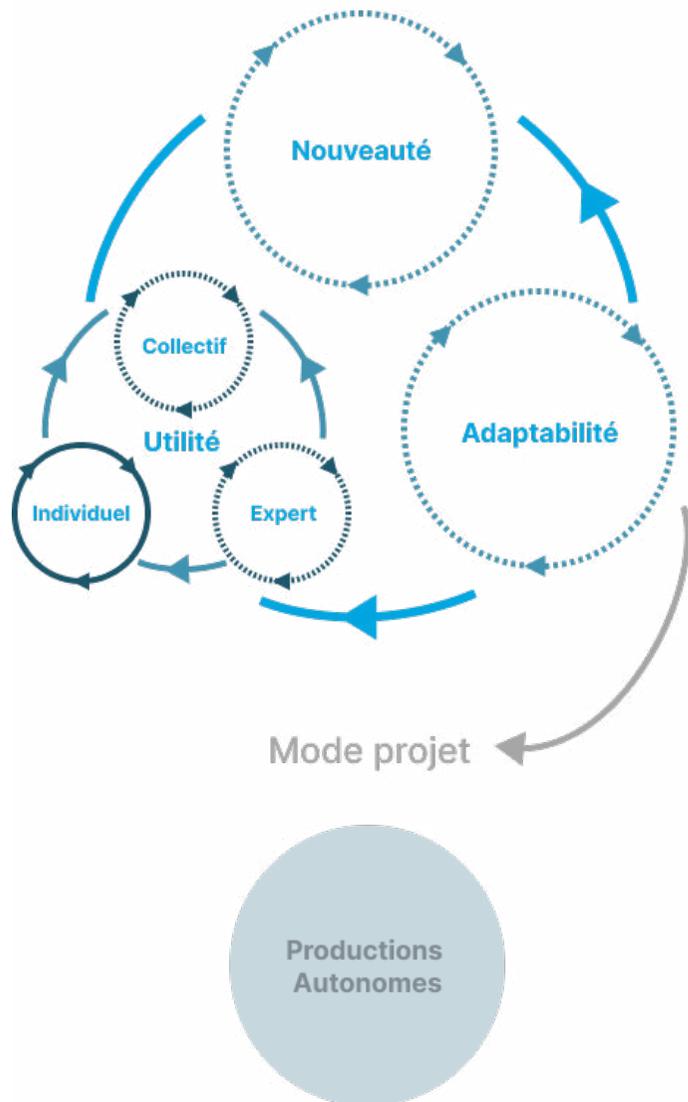
# L'innovation collaborative :

Favoriser la diversité des modes de travail et les interactions sociales

Puisque chaque individu alterne rapidement différents modes d'activité cognitive, différentes parties du potentiel créatif sont prises en charge par différents modes de travail. Comme chaque individu a son style cognitif particulier, imposer un même rythme pour tous, sous réserve de mobiliser le plus grand nombre dans la dynamique d'innovation, est au final contreproductif. De plus, comme l'enjeu n'est pas uniquement de faire émerger des idées mais bien de les développer de sorte que le public du domaine les accepte, c'est bien la dimension sociale qui est clé en réalité. L'innovation collaborative est systémique. Pour la stimuler, il est donc indispensable de favoriser plusieurs typologies d'interactions en parallèle :

- **Il faut permettre à un individu de faire interagir son monde imaginaire interne avec les objets de son environnement externe**, en offrant un espace/temps individuel d'expérimentation, tourné vers l'acquisition de nouvelles informations et l'enrichissement de son imaginaire.
- **Il faut également permettre à un individu d'interagir avec les autres individus** en offrant un espace/temps collectif de collaboration, tourné vers le partage de ses imaginaires individuels et la construction de représentations communes.
- **Il faut enfin permettre aux individus d'interagir entre eux pour exercer leur jugement social**, en offrant un espace/temps collectif de confrontation, tourné vers la validation de connaissances et idées nouvelles.

## Processus d'innovation collaborative



Voici donc ci-contre un processus certes complexe mais systématique, recommandé pour développer l'innovation collaborative dans votre organisation. Il vous permettra de structurer les temps, les lieux et les ressources nécessaires. Vous l'aurez compris, un processus d'innovation collaborative n'est pas basé sur une succession d'activités mais sur une alternance de modalités d'interaction sociale supportant l'activité cognitive des individus : une phase de réflexion et de production individuelle, une phase de production et de confrontation collective et une phase d'expertise ou les individus ayant participé à la production ne peuvent être présents, afin d'assurer la fiabilité du jugement social (sans biais).

Toutefois attention, ces phases ne sont pas à imaginer comme des étapes successives, car malgré leurs temporalités différentes, elles se déroulent bien en parallèle. Il s'agit d'un processus en trois cycles qui n'ont pas la même « vitesse » :

### • Le premier cycle

Un rythme hebdomadaire qui concerne les activités à réaliser. Il rythme le travail d'un individu ou d'une réunion de travail. Il alterne perpétuellement stimulation (j'acquiers des éléments de l'extérieur), représentation (je m'en fais une compréhension subjective) et sélection (je fais des choix d'actions).

### • Le second cycle

Un rythme mensuel qui concerne les acteurs engagés. Il rythme une petite équipe ou un projet. Il alterne perpétuellement travail individuel (routine quotidienne), travail collectif (réunions, workshops, séminaires, etc.) et travail expert (comités, jalons, jury, etc.)

## • Le troisième cycle

Un rythme semestriel qui concerne les critères de jugement de la valeur produite par les deux précédents cycles. Il rythme un département entier ou un très grand projet. Il alterne perpétuellement valeur d'utilité (répondre à des besoins), puis de nouveauté (compétitivité pour l'entreprise) et d'adaptabilité (faisabilité et adéquation aux contraintes).

De cette manière, les idées qui émergent initialement dans la tête des collaborateurs sont ainsi passées par une série de filtres successifs (utilité, nouveauté, adaptabilité). C'est uniquement en sortie de ce processus d'innovation collaborative qu'elles sont aptes à vivre leur « vie propre » et à devenir des projets à raccorder à l'entreprise, avec cette fois un budget et des ressources propres. Leur seule existence en fin de processus suffit à prouver la valeur, tel un mécanisme biologique de sélection naturelle, les productions qui n'étaient pas suffisamment robustes ont été absorbées, et seules les plus résistantes ont survécu.

Les idées qui émergent initialement dans la tête des collaborateurs sont ainsi passées par une série de filtres successifs (utilité, nouveauté, adaptabilité)

# Pour stimuler la pensée créative de vos collaborateurs, misez sur le bon processus

La mise en place de ce processus cyclique continu et ininterrompu au sein de l'entreprise permet d'éviter de recourir uniquement aux fameux dispositifs de « sprint projets » qui compriment les temps d'incubation et stressent les mécanismes cognitifs nécessaires à l'émergence de l'innovation. Structuré selon ces trois échelles, le processus d'innovation collaborative permet d'ancrer le développement progressif d'une véritable culture d'innovation, celle qui in fine fera émerger les bons projets porteurs de valeur au sein de l'entreprise :

- Ce processus favorise l'engagement des collaborateurs et la reconnaissance du potentiel des initiatives individuelles

Il leur apporte une autonomie pour proposer des idées avec l'espoir d'être sélectionné par le groupe et crée en eux une dynamique interne de challenge personnel. En effet si l'idée ne passe pas le « jury de sélection », la nature cyclique du processus permet de proposer à nouveau son idée enrichie et amendée au cycle suivant, et ce de manière ininterrompue. Cet espace de liberté constitue une des clés essentielles de la motivation intrinsèque, favorisant ainsi les porteurs d'idées téméraires face aux résistances de leur environnement.

- Ce processus concentre les investissements sur la création de lieux d'échanges et de débats

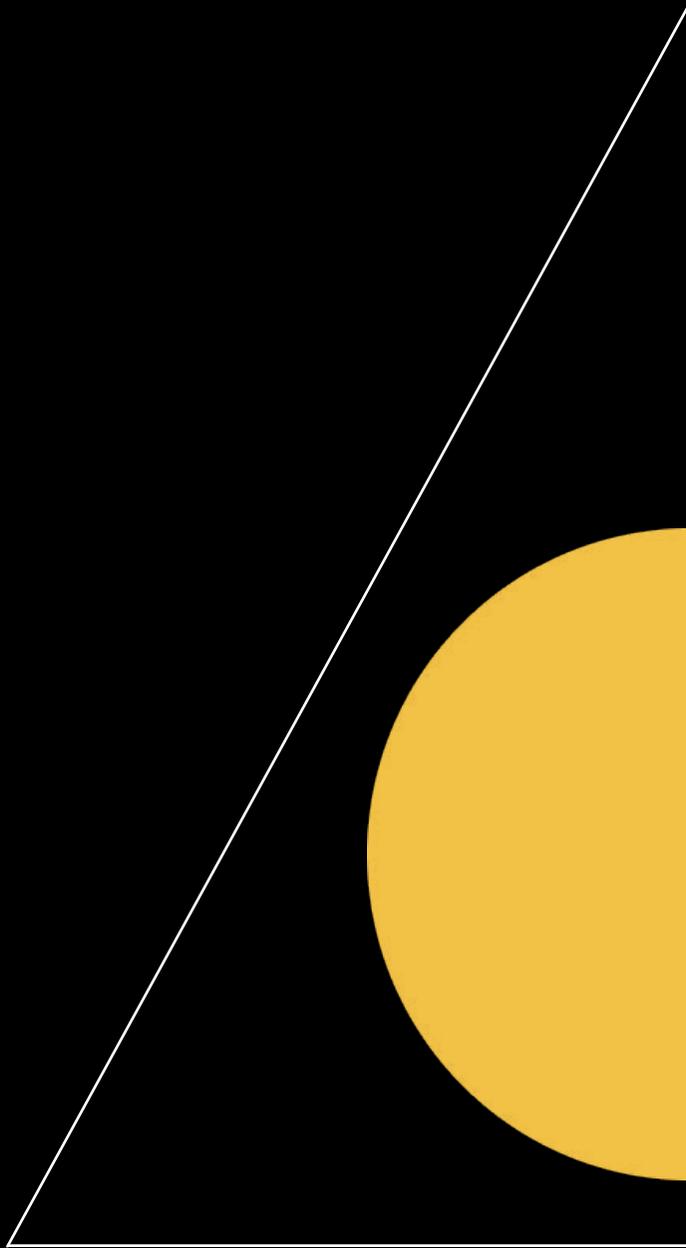
Espaces physiques et/ou plateformes digitales, afin d'offrir l'espace/temps de résonance indispensable aux initiatives individuelles. Les émetteurs d'idées bénéficient ainsi d'opportunités de présentation et d'enrichissement de leurs points de vue, pour co-élaborer et pour contribuer aux idées de leurs pairs en offrant leur contribution. Cette espace de confrontation redonne une place essentielle aux managers, concentrant leurs actions sur la gestion des interactions sociales, véritables garants du « cadre humain » permettant à l'entreprise de faire évoluer ses activités.

- Ce processus permet de structurer la création de valeur à l'échelle de l'organisation sans imposer un changement radical

Il ne promeut pas la suppression des réunions, des comités, des outils soi-disant contreproductifs, mais propose une réorganisation culturellement supportable. Il ne promeut pas non plus la suppression des experts, mais aide à revaloriser leur rôle : désormais partie prenante mobilisée de manière agile en fonction des contextes. Enfin, en s'hybridant avec les processus existants de l'entreprise, son modèle cyclique permet de suivre et piloter en parallèle, l'état d'avancement de tous les projets en devenant en les gardant à l'intérieur de l'entreprise. De cette manière il évacue les problématiques « d'excubation – réintégration » vouées à l'échec par nature et génératrices de frustrations face aux difficultés de raccordement.

L'intérêt de cette approche, au-delà de ses fondements théoriques, est la pluralité de formes qu'elle peut revêtir dans son application

concrète à votre organisation. Vous pouvez tester son fonctionnement sur un projet, un département ou l'ensemble de votre entreprise sans le moindre changement dans l'approche !



Pensée  
critique :  
comment outiller  
les collaborateurs  
pour déceler les  
contradictions à l'oeuvre  
dans leur manière de  
percevoir, de vivre et  
d'agir sur le monde.



Ces deux dernières années, entre les catastrophes naturelles, la gestion de la pandémie de Covid-19, la recrudescence des conflits armés, toutes les crises se multiplient, se parallélisent et s'enchevêtrent... Ecologique, Politique, Biologique... lorsqu'il s'agit de comprendre et d'agir au sein d'environnements complexes, nos modèles montrent chaque jour un peu plus leur inefficacité.

Nous continuons de chercher des solutions spécifiques à des problèmes découpés en morceaux, sans toujours prendre suffisamment de recul, sans chercher les correspondances, et relier les causes et les conséquences. Collecter l'information n'est pas tant le problème, c'est plutôt pour analyser et comprendre une quantité importante de contenus non-structurés que nos capacités de raisonnement sont mises en difficulté. Et pourtant, nous nous entêtons à réemployer les mêmes méthodes qu'on maîtrise parce qu'elles nous rassurent.

Chez Tenzing, nous pensons qu'il est grand temps de prendre conscience que les questions posées aujourd'hui contiennent des contradictions et des ambivalences si fortes qu'elles sont impossibles à résoudre avec nos schémas de pensée traditionnels. Il va nous falloir reconsidérer totalement notre manière de penser, dans un processus de transformation culturelle qui prendra du temps. Nous partageons dans cette partie nos constats et les leviers potentiels pour accompagner les collaborateurs dans l'acquisition d'une compétence clé : la pensée critique.

Lorsqu'il s'agit de comprendre et d'agir au sein d'environnements complexes, nos modèles montrent chaque jour un peu plus leur inefficacité.



# Prendre du recul sur sa vision du monde :

## une brève chronologie

### • L'ère Industrielle

Elle nous a apporté la maîtrise scientifique de l'énergie et de la matière. Nous savons comment faire les choses, nous savons construire, bâtir, industrialiser, des choses qui roulent, flottent et volent... surtout nous savons les mettre à disposition du plus grand nombre. Mais pour passer à l'échelle nous avons dû suivre Descartes, et découper, standardiser, généraliser, décontextualiser, et nous avons appliqué cette formule à toutes les strates de notre société (industrie, économie, politique, ...). C'était sans conséquence dans un monde considéré stable dans le temps, à la croissance infinie, mais cela devient inadaptable dans un monde qui change en permanence.

Pour faire face aux ruptures dans l'environnement, la standardisation, l'économie d'échelle, la croissance continue ne sont plus opérants. La mono-activité doit laisser sa place à une diversification plus importante et plus régulière, l'outil de production doit devenir beaucoup plus modulable et reconfigurable, les segments de marchés plus étendus pour supporter la volatilité des consommateurs, et enfin les collaborateurs doivent renouveler leurs compétences de manière agile pour supporter les évolutions permanentes.

### • L'ère Digitale

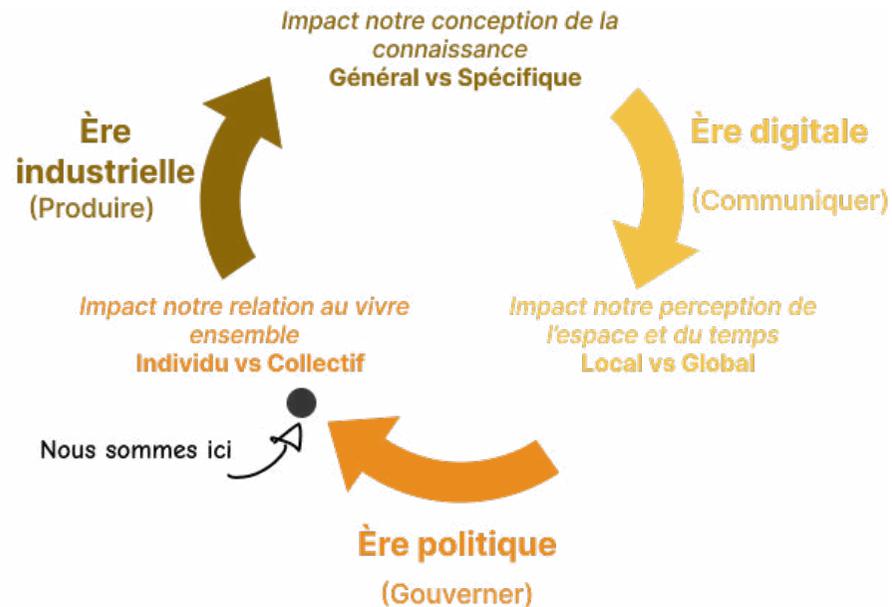
Elle nous a apporté la maîtrise des canaux de communication et de distribution, elle nous a permis de relier des personnes et des biens dans des proportions et des échelles qui étaient jusque-là impensables. Economie de la connaissance, culte de

l'information, mais aussi « dématérialisation ». L'impact n'est pas anodin, car en supprimant la matière d'une partie des échanges, le digital nous a amené une nouvelle relation à l'espace (nous n'avons plus besoin de parcourir physiquement la distance), et donc un nouveau rapport au temps. Couplé à la révolution industrielle précédente qui favorisait la quantité, on apprend encore plus, on communique, on achète, on consomme encore plus et plus loin.

Pourtant, si le digital réduit la distance cognitive et sociale, l'impact réel de nos actions dans le monde physique lui, est bel et bien décuplé aux 4 coins du monde. En nous éloignant du matériel et du tangible, le digital réduit considérablement la perception physique des conséquences de nos actes. Réchauffement climatique, conditions de travail à l'autre bout de la planète, mouvements migratoires, différences de modes de vie et de cultures, la digitalisation peine encore à nous fournir la « boucle de rétroaction » nous permettant de mesurer nos actions et de prendre conscience de notre propre impact. Plus encore, depuis la pandémie de Covid-19, nous nous sommes rendus compte à quel point nous étions éloignés de notre environnement physique, naturel, biologique, et à quel point nous en sommes pourtant dépendants.

En supprimant la matière d'une partie des échanges, le digital nous a amené une nouvelle relation à l'espace (nous n'avons plus besoin de parcourir physiquement la distance), et donc un nouveau rapport au temps

Avec la conjugaison de l'ère Industrielle et de l'ère Digitale, de nouvelles structures et hiérarchies apparaissent. Après la dématérialisation, ici le concept-clé est la « désintermédiation ». On parle désormais d'une économie des plateformes, de communautés de travailleurs autonomes, de nouveaux écosystèmes sociaux et culturels indépendants du contrôle des Etats, et parfois même déconnectés du secteur privé avec des plateformes d'entraide



citoyenne et de nouveaux modèles de solidarité face aux risques exacerbés de tensions sociales.

Tantôt client d'une marque, collaborateur d'une entreprise, citoyen d'une commune, dans l'enchevêtrement complexe de différentes réalités qui cohabitent, l'individu multi-identité peut se sentir menacé d'un côté, et peut encourager de l'autre l'élément à l'origine de sa menace, sans percevoir la relation de cause à effet qui se joue devant lui. Animer, orchestrer, articuler l'individu et le collectif. Voilà le dilemme complexe que nous avons à résoudre, la question d'un projet collectif et des conditions du vivre ensemble est un défi de taille. Si l'individu est devenu la nouvelle échelle de transformation c'est un repositionnement majeur de fondamentaux comme le pouvoir, la gouvernance, mais aussi la responsabilité. Pour animer des groupes composés de ces nouvelles individualités, c'est peut-être le moment de passer de la notion d'objectifs collectifs, impliquant que tout le monde soit orienté vers un point d'arrivée unique, à celle de destins communs, impliquant plutôt la collaboration d'individus en vue de préserver un ensemble d'intérêts complémentaires.

Après l'ère Industrielle (produire) et l'ère Digitale (communiquer), bienvenue dans l'ère Politique (gouverner). Celle qui nous apportera la maîtrise de nos capacités à choisir, sélectionner, et décider collectivement. Celle qui fera enfin la part belle aux Sciences humaines et sociales.

C'est peut-être le moment de passer de la notion d'objectifs collectifs, impliquant que tout le monde soit orienté vers un point d'arrivée unique, à celle de destins communs

Bienvenue dans l'ère Politique (gouverner). Celle qui nous apportera la maîtrise de nos capacités à choisir, sélectionner, et décider collectivement. Celle qui fera enfin la part belle aux Sciences humaines et sociales.

# Préparer ses équipes au monde qui vient :

# redonner un pouvoir d'action local

Dans une société constituée uniquement d'individus autonomes et de collectifs auto-organisés, il sera indispensable pour chacun d'acquérir au préalable les compétences, les connaissances et les postures nécessaires à une interaction saine, comme on en trouve les premiers exemples dans les nouvelles approches de gouvernance partagée, d'holacracy, ou encore d'entreprise libérée.

Les organisations publiques et privées peuvent s'emparer de ces nouveaux modèles, de ces nouvelles méthodes et investir dès maintenant pour mieux préparer leurs équipes aux changements qui adviennent.

- Des individus plus iconoclastes

La folie des startups l'a démontré, aujourd'hui la « moindre idée » peut être prototypée, testée, puis jetée. Si bien que l'on ne pense plus, on reproduit simplement à la chaîne, et à force les cerveaux s'épuisent et deviennent incapables de créer une réelle nouveauté. Le processus créatif reste celui d'une machine biologique, si vous n'avez rien de nouveau pour l'alimenter, il ne donnera rien de nouveau par lui-même. Avant de parler collaboration et co-construction, il faut revenir à l'étincelle : un regard externe, des idées neuves, une créativité sans tabou qui aime tout explorer sans subir les contraintes de faisabilité et viabilité. Les talents dont l'entreprise a besoin sont des iconoclastes qui n'ont pas peur de sortir des sentiers battus, de

repartir de la feuille blanche, d'oser la destruction créatrice.

Pour seulement faire de l'innovation ? Pas du tout. Pour imaginer de nouvelles manières de faire très concrètes qui nécessitent d'être astucieux et ingénieux. Trouver des idées pour adapter rapidement son business model sans dégrader la qualité de sa marque construite sur des décennies d'histoire. Pour trouver des solutions à deux temps, dégageant de l'agilité à court terme et permettant des remises en causes plus profonde sur le long terme. Eviter le gaspillage de ressources et de moyens en menant une approche de réduction des coûts créative, en dessinant des chaînes de valeurs plus frugales. Pour imaginer de nouveaux modèles contributifs et rétributifs, de nouvelles manières de faire de l'argent autrement. Et surtout, dire « non » à la stratégie des petits pas pour répondre à l'urgence, dire « non » à la réduction du périmètre sous le motif qu'il faut « faire simple pour commencer ». Demain lorsque l'on repense son business model ou son plan stratégique, on doit prévoir systématiquement du temps de prise de recul pour imaginer un plan B, un plan C, et même un plan D !

Au-delà de l'idée, l'iconoclaste est un créatif qui fait. Il produit, construit et rend tangible. Loin du mur de post-it, il s'est reconnecté à son environnement et met les mains dans la matière pour donner forme à ses idées. Moyennant un investissement raisonnable, la technique et les outils sont devenus accessibles à tous, on peut représenter, coder, fabriquer, et surtout tester, affiner une proposition pour démontrer sa valeur avant de passer à l'échelle. Organisés en tribus, collectifs, squads, ruches, ... l'entreprise de demain supporte et nourrit une grappe de communautés autonomes foisonnant

Le processus créatif reste celui d'une machine biologique, si vous n'avez rien de nouveau pour l'alimenter, il ne donnera rien de nouveau par lui-même

de propositions et d'explorations, avec des salariés-intrapreneurs qui passent d'une communauté à l'autre au gré des projets, unis par un socle fait de valeurs communes et de moyens mutualisés.

### • Des individus plus autonomes

Revers de la médaille ? Être iconoclaste, créatif, makeur, intrapreneur est dur pour le moral ! On passe de l'euphorie d'une idée à l'échec de sa réalisation en un rien de temps, et on recommence. Dans ce contexte comment accompagner les salariés dans cette nouvelle expérience collaborateur ? Quelle motivation et dynamique d'équipe ? Quelle gestion de la pression face à autant d'exigences ?

Capacité à être en déséquilibre permanent, à se projeter loin alors que tout change tous les 15 jours, ici la maîtrise des softs skills des collaborateurs est clé : forte résistance à l'effort, persévérance face à la critique, tolérance à l'ambiguïté, ... Ces acteurs du changement savent que l'on ne peut pas chercher la stabilité dans un monde où tout autour de vous est en déséquilibre, et ils trouvent leur sens au travail dans la résolution de ce dilemme.

Ici la maîtrise des softs skills des collaborateurs est clé : forte résistance à l'effort, persévérance face à la critique, tolérance à l'ambiguïté

Particulièrement durs à manager avec des codes classiques, ils sont très autonomes, agissent en mercenaires au gré des missions, sans bureaux ni horaires fixes et pourtant acharnés du travail. Pour les animer pourtant, c'est tout l'inverse du chaos et de l'absence de règles, la structure hiérarchique et les processus sont bien présents, ils sont justes différents : nouveaux rôles, nouveaux rites et nouveaux symboles. En tant qu'entreprise, proposer l'environnement propice pour attirer et fidéliser cette population exigeante certes moins contrôlable mais plus entreprenante, c'est investir dans sa

résilience future, et se doter de fortes capacités d'anti-fragilité et d'adaptabilité aux risques.

Aujourd'hui, la bannière, la marque, laisse peu à peu la place au "personnal branding". On préfère faire confiance aux personnes physiques que l'on a en face de soi, plutôt qu'à une personne morale immatérielle et désincarnée, qui a perdu de son pouvoir de confiance. Le conseiller bancaire rassurant plus que la banque, le commerçant de bon conseil plus que son enseigne, le fonctionnaire pédagogue plus que son ministère. A l'heure de la recommandation sociale, des influenceurs animateurs de communautés et des plateformes d'entraide entre pairs, c'est peut-être l'occasion pour les Marques Employeurs d'occuper le devant de la scène, et d'être identifiées comme un phare favorisant les bonnes rencontres et l'émergence d'opportunités. Qui sait, demain vos clients finaux vous découvriront peut-être uniquement par le biais de vos collaborateurs-ambassadeurs qui auront librement recommandé vos qualités ?



## • Des individus plus engagés

L'individu plus iconoclaste et plus autonome est-il plus individualiste ? Tantôt collaborateur, consommateur, ou citoyen, il jongle entre ses personnalités et tente de synchroniser sa propre raison d'être. Le travail indépendant aura fait émerger la notion de multi-activités (slashers), qu'elle soit rémunératrice ou bénévole. Les intérêts sont nombreux : lutter contre la monotonie, diversifier ses sources de revenus, et bien sûr conserver une forme de liberté. L'énergie, la motivation et l'engagement dans chaque activité venant ainsi nourrir les autres alternativement, créant un dynamisme et une stabilité nécessaire à l'épanouissement personnel.

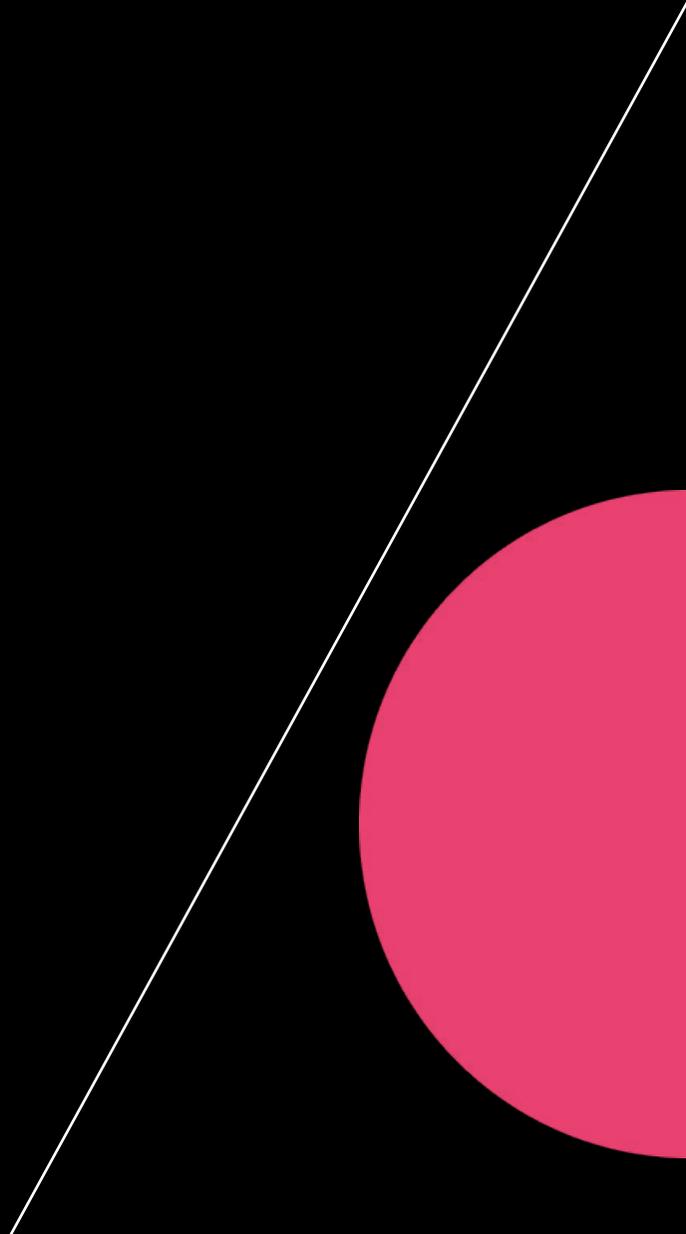
L'individu ainsi engagé est plus apaisé car plus équilibré, et cette tendance gagne du terrain et s'étend au-delà à tous les travailleurs : monétisation d'une passion, bénévolat dans des associations citoyennes locales, financement et investissement participatif, ... Face à l'augmentation des vulnérabilités, ceux qui ont un peu plus ne peuvent plus ignorer ceux qui n'ont pas grand-chose. A l'heure des écosystèmes et des plateformes, les réseaux d'entraides apparaissent plus que jamais comme une énergie puissante pour recréer une chaîne de valeur parallèle et s'impliquer librement pour des causes qui comptent.

La boucle est bouclée lorsque c'est l'employeur lui-même qui met à la disposition de ses collaborateurs les moyens de réconcilier leurs multiples aspirations : actions pro-bono pour effectuer des missions de bénévolat, participations aux choix de redistribution des bénéfices, libération d'un % du temps de travail pour développer des projets personnels à impact, ... Finalement pour l'employeur qui permet à son salarié de bénéficier d'un temps libre supplémentaire tout en lui assurant une stabilité de l'emploi, c'est une forme de

génération de valeur indirecte, qui renforce l'action globale de l'entreprise et son impact social et environnemental.

Ce n'est pas sans rappeler un modèle bien connu du système français : celui de la fonction publique, qui apporte une stabilité de l'emploi et un temps libre propice à une implication citoyenne et bénévole très forte, parfois digne de la création de valeur et de l'impact social de véritables entreprises. Allons-nous réinventer la figure historique du fonctionnaire en créant dans le privé un nouveau statut hybride de « collaborateur-citoyen », à même de redorer le salariat auprès des plus réticents ? L'avenir nous le dira !

L'entreprise prête à affronter les défis du monde qui vient, c'est celle qui aura investi dans le développement des compétences en accompagnant ses collaborateurs à désapprendre puis réapprendre, et qui proposera un nouveau terrain de jeu à ces collectifs de travailleurs (« work as a service »). C'est celle qui organisera la transition vers des communautés composées d'individus plus iconoclastes, plus autonomes et plus engagés.

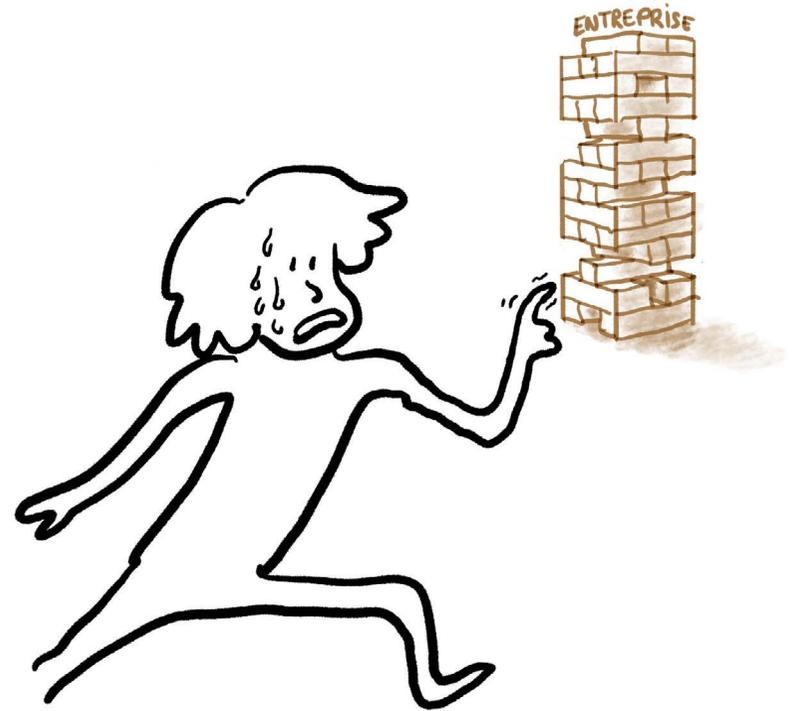


Pensée  
complexe :  
comment diffuser  
un mode de réflexion  
plus systémique pour  
accompagner une  
transformation pérenne  
des individus et des  
organisations ?



Les collaborateurs doivent de plus en plus travailler sur des solutions qui n'ont pas été formalisées jusqu'à présent, voire même sur des problématiques dont la compréhension reste encore à définir. L'entreprise doit savoir apporter de la valeur quel que soit le contexte, aujourd'hui, sa capacité à se maintenir dans un environnement incertain et complexe passe par sa capacité à changer. Mais comment se maintenir à mesure que l'on change ? Et comment changer si l'on doit aussi se maintenir ? Changer sans changer, voilà le dilemme auquel les entreprises sont confrontées face à l'injonction d'innover et de se transformer en continue.

Le modèle théorique qui régit l'entreprise est cartésien, binaire, et issu d'une approche analytique de la science héritée d'Aristote, où pour étudier et comprendre un phénomène, on le réduit à ses éléments constitutifs les plus simples pour analyser leurs interactions en détail, et ensuite on en déduit des lois générales pour prédire l'avenir. Cependant, ces lois ne sont plus applicables à des phénomènes caractérisés par une très grande diversité d'éléments avec des interactions fortes tels que les systèmes, les réseaux et les ruptures multiples que nous vivons. Ils nécessitent des méthodes nouvelles permettant de les considérer dans leur totalité, leur complexité et leur dynamique propre.



# L'approche systémique :

# un nouveau paradigme

La Systémique, ou « science des systèmes », fait partie de ces méthodes nouvelles qui permettent de penser autrement un phénomène dans sa globalité et sa complexité ; de le représenter intellectuellement et graphiquement comme une combinaison de relations et d'interrelations complexes ; de l'expliquer en montrant qu'il est à la croisée de multiples éléments (culturels, sociaux, physiques, etc...). L'essentiel de la pensée systémique consiste en la mise en évidence et la création de correspondances, il s'agit de dégager des principes généraux, structuraux et fonctionnels, avec un double objectif : permettre l'organisation des connaissances et rendre l'action plus efficace.

Parce qu'elle permet de traiter de façon adéquate, non seulement complexité et incertitude, mais aussi ambiguïté, flou et hasard, l'approche systémique s'avère particulièrement appropriée pour aborder les phénomènes complexes. Ceux-là même qui constituent l'environnement interne et externe quotidien des entreprises, et qui leur imposent de se renouveler sans cesse.

Dans les faits, comment ça marche ? L'approche systémique s'intéresse aux systèmes complexes, des phénomènes complexes

qui ne sont pas réductibles à des modèles explicatifs basiques, et qu'il faut alors modéliser. On distingue ainsi trois étapes fondamentales dans la mise en œuvre d'une démarche systémique :

- **P'analyse** : définir et classer les éléments et leurs interactions
- **la modélisation** : construire un modèle complet à partir des données de l'analyse
- **la simulation** : étudier le comportement du système dans le temps en faisant varier simultanément des groupes de variables

Le modèle de système complexe ainsi créé permet d'offrir un cadre de référence conceptuel qui aide à organiser les connaissances, renforcer leur mémorisation et faciliter leur transmission. Il permet aussi de dégager des règles pour situer et hiérarchiser les éléments sur lesquels se fondent les décisions, et de catalyser l'imagination et l'invention nécessaires à la transformation du système.



# Activer la pensée systémique :

## le pouvoir du design

Pour cela il faut revenir aux mécanismes fondamentaux de la cognition humaine : l'encodage sélectif, la comparaison sélective, et la combinaison sélective.

- **Encodage sélectif** : correspond à un processus d'abstraction qui part de perceptions issues de l'environnement pour aboutir à la construction d'images mentales
- **Comparaison sélective** : correspond à un processus de représentation qui transforme les images mentales en concepts communicables
- **Combinaison sélective** : correspond à un processus de projection qui permet d'incarner les concepts dans des objets tangibles permettant d'interagir avec son environnement

Dans le contexte d'un environnement complexe et incertain changeant perpétuellement, on comprend ainsi l'importance de la capacité à représenter intellectuellement et graphiquement pour comprendre et agir efficacement. L'expression « Un dessin vaut 1000 mots » prend ici tout son sens !

Construire un modèle symbolique pour intervenir ensuite dans la réalité, c'est aussi le but d'une discipline parfois méconnue : le design. « Concevoir (to design), c'est dessiner, exprimer un dessein par un dessin ou par une forme ou par un système

de symboles (...) c'est créer, ou construire, quelque modèle symbolique à l'aide duquel on inférera ensuite le réel » (Demailly et Lemoigne, 1986).

Le designer n'est donc pas un sociologue, ni un ingénieur, ni un marketeur. Il n'a l'expertise ni des études amont, ni de la fabrication des artefacts, ni du contexte économique final. Son expertise est celle de la représentation des liens et inter-relations, il possède les compétences pour exercer une pensée réellement systémique :

- Derrière l'image du « créatif » que l'on mobilise pour « ses bonnes idées »

Il faut y voir un expert de l'abstraction, de l'encodage, un détecteur qui sait extraire ce qui est pertinent dans un ensemble de données. C'est pour cette raison que l'on forme un designer à être curieux de tout et à maîtriser l'analogie.

- Derrière l'image d'un illustrateur qui « fait de jolis dessins »

il faut y voir un penseur par images, un traducteur qui maîtrise à la fois l'identification des patterns pertinents mais qui possède aussi le talent pour les rendre compréhensibles et les communiquer aux autres. C'est pour cette raison que l'on forme un designer à avoir une forte culture de l'image et à maîtriser les outils de représentations.

Le designer n'est donc pas un sociologue, ni un ingénieur, ni un marketeur. Il n'a l'expertise ni des études amont, ni de la fabrication des artefacts, ni du contexte économique final. Son expertise est celle de la représentation des liens et inter-relations, il possède les compétences pour exercer une pensée réellement systémique :

- Derrière l'image d'un « touche à tout, expert de rien »

Il faut y voir un médiateur, assurant une synthèse exhaustive par la combinaison des savoirs et pratiques, et capable de produire des objets intermédiaires tangibles pour fédérer et accompagner des parties prenantes parfois antagonistes. C'est pour cette raison que l'on forme un designer à l'expérimentation et au détournement pour sortir des règles d'une discipline donnée.

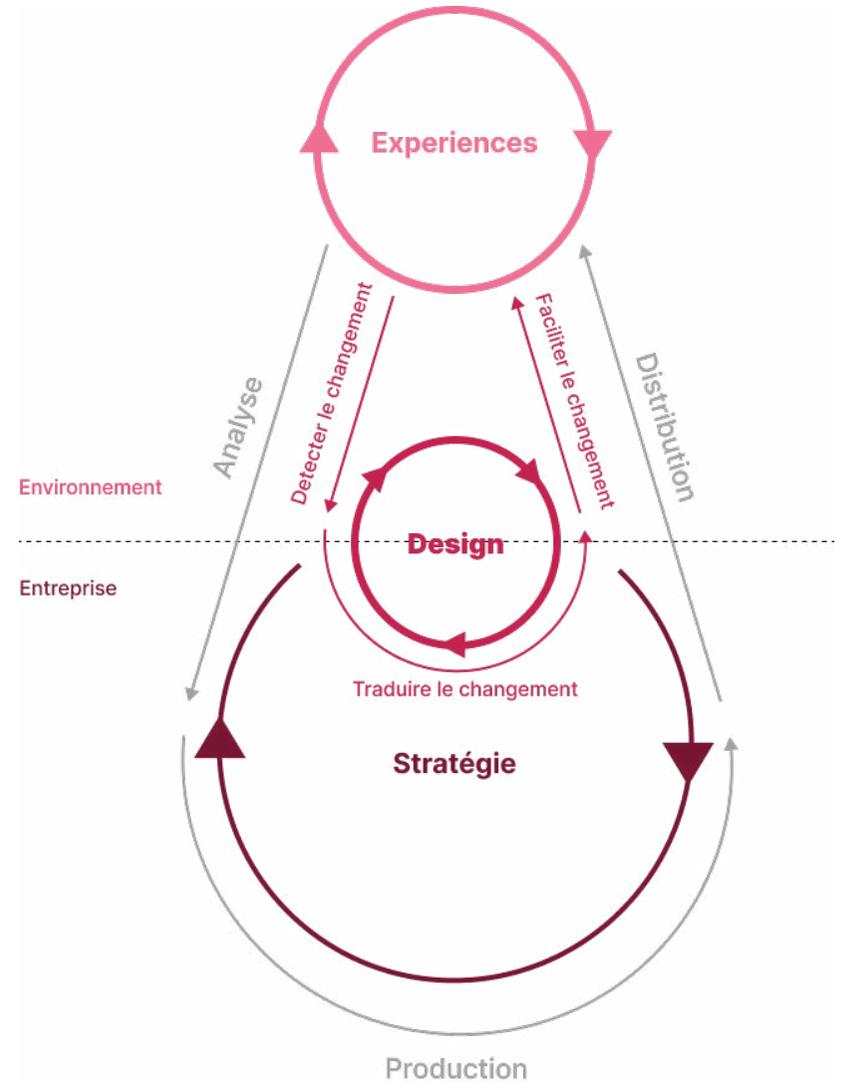
La tendance socio-économique actuelle impose un retour à l'individu, aux valeurs humaines vis-à-vis de la technologie par exemple, d'où un fort engouement pour les approches centrées utilisateur. Toutefois elles ne sont pas pertinentes tout le temps, les expériences utilisateurs segmentées vue par le prisme de quelques personae sont souvent incomplètes, parfois même une approche centrée au contraire sur une vue systémique du produit ou sur les écosystèmes impliqués est plus vertueuse. Plus qu'un changement d'espaces de travail (flex office, pizza team, etc...) c'est d'avantage un changement de langage de travail qui est important : l'utilisation du visuel et des techniques de représentations.

C'est en utilisant l'image comme fil directeur, à la fois moyen de stimulation et d'expression individuel et collectif, que l'on tire parti des bienfaits du design, et de ses trois compétences clés : une capacité à détecter les signaux faibles pour défricher de nouveaux territoires, une capacité à traduire et représenter visuellement pour faire comprendre la complexité du monde et enfin une capacité à rendre tangible pour fédérer et accompagner dans l'incertitude !

A l'heure où l'enjeu n'est plus de savoir comment chacun

individuellement va créer de la valeur, mais comment on accompagne collectivement son émergence, les organisations attendent des facilitateurs et des médiateurs, de ceux qui savent gérer la diversité et l'ambiguïté. Plus que jamais c'est la création de liens qu'il faut maîtriser, cette interface qui permet de traduire les intentions d'une stratégie d'entreprise en expériences à vivre tangibles et incarnées dans le réel. Et pour cela cette capacité du designer à projeter ses semblables dans un futur qui n'existe pas encore est un pouvoir qu'il ne faut pas sous-estimer.

cette capacité du designer à projeter ses semblables dans un futur qui n'existe pas encore est un pouvoir qu'il ne faut pas sous-estimer



# CONCLUSION

La pensée créative, la pensée critique, la pensée complexe, n'ont pas été choisies par hasard. Nous pensons qu'elles sont les leviers pour répondre à trois problématiques récurrentes au sein des organisations :

- **La multiplicité d'informations de différentes sources à interpréter** : le découpage des sujets et l'éloignement du terrain facilitent l'élaboration d'un diagnostic rapide, mais limitent la diversité et la profondeur des analyses. Comment être sûr d'avoir pris suffisamment de recul pour éclairer les angles morts ?
- **La multiplicité d'objectifs à couvrir et parfois contradictoires** : la prise de décision se fait par un petit nombre d'experts pour aller vite, mais les raisonnements en silos occultent la vision d'ensemble du système. Quelle représentation commune permet de confronter les interprétations et de faciliter l'alignement ?
- **La multiplicité de parties prenantes souvent antagonistes** : le déploiement des projets se fait sur un temps long pour accompagner le changement, mais sans trouver l'équilibre entre adoption et rapidité. Comment faciliter la mise en œuvre rapide des projets sans rogner sur la qualité, la pérennité et la scalabilité ?

La récente pandémie de la Covid-19 nous a confronté à nos limites méthodologiques face à l'incertitude et l'imprévisible : Nous avons dû jongler avec des contraintes nombreuses et entremêlées, des repères bouleversés ... Elle nous engage à réintégrer le long terme dans le court terme, à mesurer l'impact autant que la performance, et à faire évoluer nos modèles conceptuels et nos réflexes pour prendre les bonnes décisions.

Il ne s'agit pas tant de tout révolutionner, mais de trouver le moyen de se reconfigurer en continu, en tissant de nouvelles relations entre des éléments existants

Notre conviction, c'est qu'il ne s'agit pas tant de tout révolutionner, mais de trouver le moyen de se reconfigurer en continu, en tissant de nouvelles relations entre des éléments existants. Face aux injonctions contradictoires, il est possible d'adapter le cadre sans détruire de la valeur et sans interrompre les rouages de son business quotidien.

Nous pensons que l'on peut se transformer en profondeur, sans pour autant tout changer.

Face aux difficultés pour gérer la complexité, l'incertitude, le flou et l'ambiguïté, il est indispensable de créer des liens entre les acteurs, les connaissances, et les métiers différents. Pour redonner du pouvoir local et de l'autonomie sur le terrain aux collaborateurs, nous avons développé un nouveau mode d'accompagnement spécifique, qui tire parti des leviers que nous avons pu vous présenter dans ce livre blanc.

Découvrez-nous ici : [www.tenzingprism.fr](http://www.tenzingprism.fr)



• Pathum BILA-DEROUSSY  
Manager  
pathum.biladeroussy@tenzingconseil.fr



• Kazem TABRIZI  
Associé Fondateur  
kazem.tabrizi@tenzingconseil.fr



• Romain FRANCOIS MARSAL  
Lead Designer  
romain.francoismarsal@tenzingconseil.fr



• Romain HELAUDAIS  
Designer  
romain.helaudais@tenzingconseil.fr





