

# L'intelligence collective et le leadership dans la complexité \*

Nouveaux enjeux / nouveaux modes de management

*par Pascale Massios \*\**

*"Tout ce que vous faites pour nous, vous le faites pour notre bien... mais comme vous ne nous avez pas associés, vous le faites contre nous !"*

Gandhi

Dans un contexte où les entreprises font face à plusieurs changements, les dirigeants sont appelés à revoir les modes d'organisation des équipes de travail. Parmi les déterminants identifiés, l'intelligence collective pourrait constituer un facteur important d'efficacité des équipes dans les entreprises. L'enjeu majeur du management va être de gérer le paradoxe et de naviguer entre la logique de l'ordre (management directif) et la logique du chaos (management participatif). Il y a des situations « compliquées » où les experts seront une réponse adaptée comme dans le cadre de la production, des ventes et des opérations ; et des situations « complexes » qui feront appel à l'intelligence collective, notamment dans le cadre du développement des performances, de la gouvernance, de l'innovation collaborative et de la résolution de problèmes complexes. Le manager de demain, que l'on pourrait appeler le « manager du paradoxe », saura exercer son leadership dans la complexité et saura changer de niveau logique : passer de la logique de l'ordre à la logique du chaos et inversement en intelligence de situation.

## **Comment peut-on définir concrètement et opérationnellement le concept d'intelligence collective ?**

Le postulat de départ est que l'intelligence du groupe sera supérieure à la somme des intelligences individuelles isolées. C'est bien la rencontre d'une diversité de personnes dotées de leurs expériences, de leurs savoirs tacites et explicites, de la connaissance du terrain qui nourrira une réflexion commune dans un cadre donné. Donc l'intelligence collective est une harmonisation d'intelligences de situation conjuguées à des savoirs. (L'intelligence de la situation étant la bonne compréhension du contexte et des enjeux.)

## **Comment émerge l'intelligence collective ?**

Les conditions de cette émergence s'avèrent à la fois simples et subtiles.

"Simples" parce qu'il suffit aux participants de lâcher l'attachement conditionné à leur ego, c'est-à-dire à leurs peurs de s'exprimer, leurs sentiments de déjà tout savoir, leurs ambitions personnelles ou leurs antipathies, pour se retrouver sur la même longueur d'onde que les autres à construire un projet en commun. Dans cet espace, une forme d'unité et d'intimité naturelles émerge, qui libère chacun du poids auto-limitant de l'ego et magnifie le potentiel et le pouvoir de créativité de chacun.

"Subtiles" parce que nous sommes extrêmement identifiés à notre ego et qu'il constitue le monde rassurant que nous refusons de lâcher par peur de l'inconnu. C'est la raison pour laquelle il est souvent nécessaire d'utiliser des techniques ou de suivre des règles qui vont déjouer ou aider à contrôler les egos des participants.

## **L'intelligence collective comporte trois dimensions.**

**La dimension cognitive.** Elle permet de comprendre le sens de l'action collective et est composée de trois sous-dimensions : la réflexion collective, la compréhension collective et la décision collective.

**La dimension relationnelle.** Elle permet de tisser des liens dans l'équipe nécessaires à l'action collective, qui passe par la collaboration et la coopération, l'autonomie, la gestion du conflit et le niveau de confiance.

**La dimension systémique.** Cette dimension englobe les deux dimensions précédentes. L'individu est au centre d'un système et construit ses actions (contributions) en analysant les actions des autres (représentations) et les relie avec le système (subordinations). C'est donc sur le plan de l'étude des interactions que se situe la problématique de l'intelligence collective.

## **Le management de l'Intelligence Collective.**

Il englobe une diversité de méthodes permettant aux participants d'un groupe de contribuer à un objectif commun avec leurs capacités cognitives.

Ces méthodes s'immiscent dans les organisations aujourd'hui sous forme de team-building, de séminaires de réflexion, de réunions, de sessions d'innovation de nouveaux produits et services. Mais il existe une différence fondamentale avec les versions « classiques » de ces réunions : la vision et les solutions ne viennent pas « d'en haut », elles se co-crésent.

Quelles que soient les méthodes choisies, elles s'articuleront toujours autour de trois dynamiques : relationnelle, créative et de réflexion.

La dynamique relationnelle pour permettre aux acteurs de l'entreprise de créer du lien et de la confiance.

La créativité pour lâcher les représentations habituelles et produire un maximum d'idées nouvelles.

La dynamique de réflexion pour accéder à une vision partagée d'une situation.

## **Les quatre principaux impacts positifs du management de l'intelligence collective.**

Sur la motivation : le M.I.C. implique plus fortement les collaborateurs comme co-auteurs et crée de l'engagement, de l'appartenance.

Sur la gestion des conflits : pour un groupe inscrit dans un M.I.C., la co-construction de solutions sera plus facile pour sortir du conflit.

Sur la conduite du changement : par la compréhension du sens, diminution des résistances au changement.

Sur la création d'une dynamique d'équipe : co-construire la conception ou la mise en œuvre de décisions va aussi indirectement construire l'équipe.

## **Mais quels sont les freins à l'I.C. dans les organisations ?**

Les formes de résistance face à la mise en place de l'intelligence collective voire même de processus collaboratifs et concertés plus basiques, ne manquent pas. Citons les plus courantes :

**Pas le temps :** *il y a trop d'urgences maintenant pour avoir le temps de penser à ces choses- là.*

**Utopique :** *c'est bien beau, mais il faudra toujours des chefs et des hiérarchies*

*parce que les gens en ont besoin ; le bazar ne permet pas d'atteindre des objectifs ; etc...*

**Croyance** : *l'intelligence collective n'est pas possible **parce que** l'organisation est trop grosse...*

**Conservatisme** : *les choses ont toujours fonctionné comme ceci ou comme cela, donc il n'y a pas de raison que cela change...*

**Pessimisme** : *cela demande aux gens de changer, or la nature humaine est égoïste, puérile ; les gens ont trop peur de changer...*

Le développement de l'intelligence collective dans les organisations est donc freiné aujourd'hui par une culture managériale qui va à contre-sens des dynamiques collectives. On comprend mieux la difficulté de diffusion et de mise en pratique de l'intelligence collective : la culture touche aux valeurs ; en ce sens, transformer une culture est complexe et prend du temps.

## **Et demain ?**

Il y a cependant de quoi être optimiste sur les évolutions à venir dans les pratiques managériales. Le contexte social évolue très vite : les réseaux sociaux changent profondément les modes relationnels. Les esprits évoluent également : au niveau sociétal, les principes de partage et de collaboration sont en plein essor (financement participatif, co-voiturage, partage de biens entre particuliers, achats collectifs...). L'économie collaborative se met en place dans la société et repose sur une autre façon de consommer et de dialoguer. Ces changements auront inévitablement un impact sur les organisations à terme.

Enfin, la pratique de l'intelligence collective, par ses bénéfices, apporte du plaisir, du bien-être, de l'efficacité. Elle favorise la reconnaissance, valorise les individus et les collectifs, elle est vécue comme naturelle dans sa mise en œuvre. Sa diffusion va suivre une progression exponentielle. Nous n'en sommes qu'aux prémices.

## **En conclusion.**

Chacun des grands modèles de management développe des aptitudes spécifiques, et aucun d'entre eux ne peut s'inscrire au statut du « meilleur chemin ». Parce que les modèles n'atteignent leur efficacité maximale que

lorsqu'ils se trouvent dans un contexte stratégique adapté, une dynamique plus complète apparaît en sortant d'une logique du « ou » pour aller vers une logique du « et ». Cette approche s'inscrit dans une démarche intégrative, non pas l'un ou l'autre des modèles premiers contre les autres, mais le meilleur et le plus adapté de chacun des modèles dans une stratégie donnée dans un contexte donné. La combinaison de ces alternatives nous conduit finalement à une approche « d'émergence », basée sur l'adaptation, la réactivité et l'évolution. Cette ouverture à un champ du possible élargi suppose donc un renversement des réflexes managériaux dans les organisations, voire une révolution managériale qui nécessite d'acquérir de nouvelles compétences qui ont l'avantage de créer un équilibre entre l'individu et le collectif, entre vie professionnelle et vie personnelle.

**\*\* : Pascale Massios**

Coach, Team Builder, j'accompagne le dirigeant et ses équipes sur trois leviers : développer une vision partagée, renforcer appartenance et confiance, clarifier les interdépendances entre les fonctions. J'aide les équipes et les organisations à se parler, à penser et à agir ensemble pour réaliser ce à quoi elles aspirent profondément. J'accompagne sur la durée les changements de culture et d'organisation.

[pascalemassios@gmail.com](mailto:pascalemassios@gmail.com)

[www.oknesscoaching.cfr](http://www.oknesscoaching.cfr)

**Mes références :**

Veolia oil & gaz, Orange codir DRH, NRCO, Groupe Havas, Groupe Viva la vie, L'Oréal.

**Ils témoignent :**

Patrick Directeur de site, Veolia : « *Nous avons enfin pris du temps ensemble, un temps simple et libre, une vraie respiration. Les choses se sont faites très simplement : j'ai découvert beaucoup de choses sur mes collègues, qui vont m'aider à mieux les comprendre.* »

Paul RH Orange : *« Je n'imaginai pas que nous puissions partager autant d'informations en une heure et demie, avec un tel niveau d'implication de chacun. »*

Emmanuel NRCO : *« Cette première étape a été essentielle pour réussir notre travail de vision. Elle nous a permis de laisser de côté nos enjeux et contraintes personnels. C'était très riche : nous avons rassemblé beaucoup d'éléments, que nous n'avions jamais évoqués précédemment et qui ont constitué le matériau de base pour construire notre vision. »*

\* : *L'intelligence Collective et le leadership dans la complexité*, paru dans le bulletin *Leaders, La lettre des PMI-PME, I.D.E.S.O.*, n° 146, avril 2014.