

Managers, libérez l'intelligence collective !

CHLOÉ GRABLI / ASSOCIÉ | LE 16/09 À 08:27

Les entreprises se préparent à rompre avec l'actuel modèle de management pour s'adapter à un monde en mutation.

Les dirigeants ont une prise de conscience forte de ce que sera le monde de demain : complexe, connecté, rapide, incontrôlable, imprévisible et paradoxal. Le modèle relationnel avec les clients se transforme : au-delà de l'achat d'un produit, les clients cherchent à vivre une expérience et parfois deviennent eux-mêmes le produit des services qu'ils consomment, à l'instar des utilisateurs de Google. Une question émerge alors : comment adapter le management à ces nouveaux paradigmes et mettre en mouvement l'intelligence collective ?

Le modèle actuel tire son héritage de l'ère industrielle. Il a été très efficace pendant deux siècles, lorsque l'enjeu était de développer la productivité et que la force de travail des collaborateurs était plus sollicitée que leur intelligence.

Un modèle à bout de souffle

Aujourd'hui, des signaux faibles montrent que ce modèle se heurte à des blocages répétés : les décisions ne sont pas suivies d'exécution, beaucoup d'énergie est dépensée pour un faible impact, les rôles et responsabilités ne sont pas clairs et la prise d'initiative n'est pas valorisée.

Lorsque les collaborateurs talentueux, mobilisés par des projets qui inspirent le dépassement, sont confrontés au cadre rigide du modèle bureaucratique, le désengagement voire le burn-out apparaît et la **création de valeur** disparaît.

Les modèles traditionnels d'organisation en pyramide ou en matrice conduisent à un développement non durable et touchent à leur fin. Ces modèles partagent comme caractéristique fondamentale une séparation entre la tête qui décide et le corps qui exécute. Le cœur quant à lui en est exclu. Pour préparer les hommes et les organisations au monde de demain, l'enjeu aujourd'hui est de relier, mailler, de perdre le contrôle pour le retrouver dans un cadre plus innovant. Pour cela, il est nécessaire de révéler et de mettre à profit du collectif les intelligences de chacun.

L'intelligence collective comme moyen

Mettre en mouvement l'intelligence collective requiert un environnement qui favorise l'émulation de l'intelligence individuelle, une posture qui permet de libérer le potentiel du collectif, ainsi qu'un processus précis qui permet d'atteindre l'objectif fixé. Quelques principes robustes émergents, issus de champs de connaissances divers et notamment des neurosciences.

Les neurosciences ont démontré que la stabilité affective et émotionnelle ainsi que des stimulations riches, variées, permanentes et adaptées sont les conditions favorables au développement cognitif. De plus, la perspective d'une récompense est un moteur pour l'intelligence plutôt que la crainte d'une punition. Le cadre de travail doit être stimulant intellectuellement, stable émotionnellement et soucieux de récompenser pour permettre à chacun de révéler son intelligence.

James Surowiecki, auteur de *la sagesse des foules*, démontre que la mise en commun de connaissances diverses permet de répondre de façon plus précise à des enjeux complexes que l'appel à des experts. Pour stimuler le collectif, chaque acteur de l'intelligence collective doit être un libre et responsable. Il est responsable de lui-même et coresponsable de ce qui se passe dans l'équipe, le groupe. Il porte ses positions propres, écoute les autres avec bienveillance et curiosité. Il accepte que des visions opposées puissent coexister.

Afin de s'assurer que l'objectif donné sera atteint, le cadre de travail doit être clair et adapté. Tout commence par l'identification des enjeux et des objets de travail. Ensuite, il est nécessaire d'inviter les acteurs, de réunir tout le système, toutes les personnes impliquées, concernées dans la salle, et de veiller à la diversité du groupe. Enfin, stimuler la production nécessite un processus construit souvent en

3 phases : la divergence (expression des points de vue de chacun), l'émergence (la mise en commun créatrice des points de vue), la convergence (une idée nouvelle apparaît claire à tous).

L'intelligence collective est adaptée aux enjeux de demain. Pour se préparer, les entreprises doivent bousculer le statu quo des postures managériales et proposer un cadre de travail qui libère les intelligences et met en mouvement le collectif. ●

D'autres vidéos à voir sur le web

Taxis et VTC : en France, la législation se met en place

