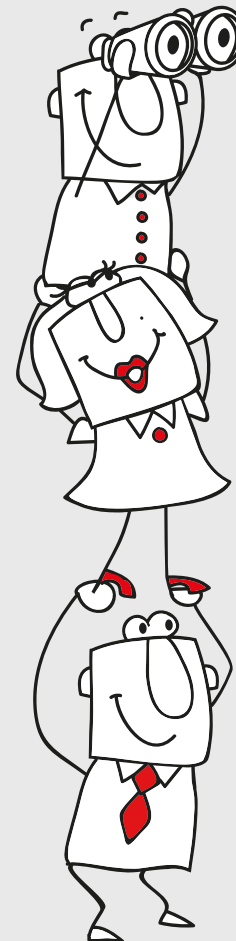


# Intelligence collective : explorez et osez !

Carnet d'exploration  
de 9 dirigeants en chemin...



## Sommaire

Préambule	5
Explorez les différentes voies	6
Acceptez de vous remettre en question	12
Construisez votre propre modèle	22
Utilisez les bons outils !	28



## Avant-propos

Développer l'intelligence collective de l'entreprise n'est pas une option mais une obligation. La capacité d'identification et de résolution des opportunités et des risques est vitale dans un contexte de concurrence généralisée et de changements de tous ordres, constants et souvent difficiles à prévoir. Il convient d'être constamment à l'écoute et organisé pour passer très vite à l'action. Le dirigeant qui se flatte d'être capable de résoudre tout tout seul commet l'un des « péchés » stigmatisé déjà il y a trente cinq ans par le patronat japonais. Celui-ci affirmait qu'une direction « ne mobilisant que l'intelligence des chefs gâchait 99 % de la matière grise de l'entreprise ».

Aujourd'hui, une telle attitude est suicidaire. Or une étude de Bpifrance révèle qu'en majorité les dirigeants de PME en France prétendent s'occuper seuls de la transition numérique ; un quart seulement des dirigeants associe les équipes opérationnelles et a recours à des conseils extérieurs. Soyons-en convaincus, plus personne, aucune entreprise quelle que soit sa taille, aucun territoire ne peuvent s'en tirer seuls.

Le rôle des dirigeants est de construire et développer l'intelligence collective nécessaire à la vie de l'entreprise. Cette intelligence n'est pas la somme de talents individuels, encore moins un catalogue de diplômes. C'est la résultante de la qualité des relations entre les personnes composant l'entreprise et participant à son action, y compris de l'extérieur.

Le travail créateur de valeur est devenu immatériel. On a besoin de réunir du savoir-faire mais aussi du vouloir faire et de l'aptitude à construction des liens. Le vouloir travailler pour une entreprise dépend du sens construit ensemble et porté par le dirigeant. Ce vouloir est entretenu par l'écoute, la reconnaissance du travail individuel. Quant au lien avec les collègues, les spécialistes de métiers complémentaires, avec les clients évidemment, il conditionne toute production de valeur. La formule « le lien produit le bien » est plus que jamais vraie ! ● ● ●

●●● Le dirigeant efficace est l'animateur, l'organisateur, l'inspirateur de cette intelligence collective. Tel un bon chef d'orchestre, il s'assure que chacun occupe la fonction qui convient à son talent. Le cas échéant, il crée les conditions nécessaires pour faire progresser les compétences. Il rassure chacun sur la bienveillance des regards portés sur lui, ce qui donne le courage de se dépasser, de prendre des risques. Sinon, plus de créativité. Il démontre qu'il sait écouter, prendre en compte la parole, même critique de l'autre. Sinon les idées tarissent, et les alertes ne sont plus données, de peur de déranger, de déplaire. Enfin le chef d'orchestre, garant de la bienveillance, construit avec l'ensemble de ses musiciens une vision partagée de la musique qu'ils jouent, pour qu'ils le fassent en cohérence. Cela permet de bâtir un ensemble réactif, résilient : chacun sait le sens de son action individuelle et réagit à tout imprévu pour que ce sens, l'orientation stratégique de l'entreprise, soit préservé.

Au dirigeant de montrer que chacun est apprécié en fonction, certes, de sa performance individuelle mais aussi de sa contribution personnelle à la performance des autres, à la construction de l'indispensable intelligence collective !

André-Yves Portnoff, Conseiller scientifique de Futuribles International (Paris)



« De cette expérience je retiens trois éléments marquants. D'abord, la capacité du groupe à s'emparer du sujet, une fois écartée l'idée que je pourrais fournir des outils, des recettes et des méthodes toutes faites. Je me suis "contenté" d'accompagner, de proposer, de "nourrir" son cheminement. Ensuite, la nécessité de garantir une égalité d'importance à chaque membre du groupe, condition sine qua non pour faire émerger l'intelligence collective. Enfin, la confirmation que l'intelligence collective est un cheminement toujours inachevé, et que chaque organisation doit inventer sa propre voie. »

Armel Cusin-Gogat, Baobab Factory

# Préambule

Manager autrement pour donner du sens

Dans ce monde complexe, volatil, imprévisible, ambigu, qui connaît une mutation industrielle majeure et des bouleversements rapides, nous devons inventer une nouvelle forme de management. D'abord pour devenir plus agile, plus réactif, plus créatif et redonner du sens à nos entreprises. Cela passe par changer notre mode de fonctionnement hiérarchique pour faire confiance à nos collaborateurs en les responsabilisant, en leur accordant de l'autonomie, tout en déployant une véritable réflexion d'équipe.

Ensuite, pour inventer des solutions nouvelles pour nos clients, afin de rester compétitif et performant. L'innovation doit naître à tous les niveaux de l'entreprise.

Pour toutes ces raisons nous - une dizaine de chefs d'entreprise de la région Pays de la Loire impliqués dans le CDM\* - avons créé un Groupe Exploratoire sur le thème de l'intelligence collective. La nature même du processus d'intelligence collective nous a conduits à sortir de nos zones de confort, à tâtonner, à lâcher prise, à nous poser des questions, à avancer ensemble sans déterminer un résultat a priori. C'est d'ailleurs ce qui caractérise/défini le modèle des Groupes Exploratoire du CDM quel qu'il soit, marché ou organisation.

Plus que formuler des recettes qui n'existent pas, nous voulons rendre compte de notre cheminement, et formaliser une expérience qui peut éclairer les autres. Ce carnet d'exploration s'adresse aux dirigeants, aux chefs d'entreprise, mais aussi aux managers, aux encadrants, aux chefs d'équipe, et à tout collaborateur. Il propose à tous des pistes de réflexion et des idées d'action sur l'intelligence collective et le sens. Par dirigeant, nous entendons non seulement les chefs d'entreprise mais également toute personne qui anime un collectif. Il est le fruit de nos parcours professionnels et de nos expérimentations. Il a pour vocation de stimuler l'échange.

Il est parsemé de questions qui sont autant d'occasions pour le lecteur de faire le lien avec sa propre expérience et d'explorer ce sujet avec ses équipes.

Bonne lecture.

Les industriels :	Jean Castillon, Olivier Croix, Jean-Yves David, Thierry Ferchaud, Xavier Godefroy, Jérôme Mathieu, Pascal Metenier, Stéphanie Prodhomme, Nicolas Proquin
Accompagnateur :	Armel Cusin-Gogat
Animatrice du CDM :	Claudine Brossard

\* CDM : Comité de Développement des industries Mécaniques-matériaux des Pays de la Loire.

# Explorez les différentes voies



Bien plus que la somme des intelligences réunies, l'intelligence collective globale transcende l'individu, le sert et lui apporte du sens. Ce qui ne veut pas nécessairement dire que la décision sera collective.

## Au fait, c'est quoi l'intelligence collective ?

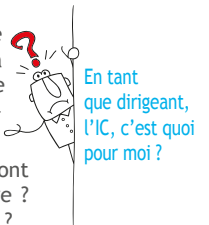
L'IC (intelligence collective) couvre tous les domaines de l'entreprise : leadership, management, éthique, organisation, processus, disposition des locaux... Il peut s'agir d'élaborer une vision partagée, de travailler sur les modes de coopération, de se pencher sur l'animation de temps collectifs, etc. De nombreuses approches y mènent.

Intuitivement, l'IC se définit comme une propriété d'un système dont le tout est plus performant que la somme des parties. Dans une équipe, la qualité des interactions génère une performance supérieure à la somme des performances individuelles, étant démontré que ce n'est pas simplement parce qu'on est plusieurs qu'on est plus intelligents.

Comment définir la performance collective d'une organisation ? Quels sont les critères pertinents dès lors qu'ils diffèrent d'une entreprise à l'autre ? Peut-on parler d'intelligence collective lorsque la finalité est destructrice ?

On le voit, la notion de finalité ou de sens apparaît comme centrale, car c'est bien elle qui focalise l'énergie du collectif. C'est pourquoi elle est directement liée à la notion d'éthique. Au service de quoi déploie-t-on l'IC dans une organisation ?

Enfin, l'IC se constate dans l'action. La capacité d'un collectif à faire (mieux, plus vite, moins cher, etc.) permet d'évaluer la maturité de l'organisation. L'action englobe aussi la réflexion : savoir produire rapidement une décision ou de la cohésion.



## Les quatre formes d'Intelligence Collective

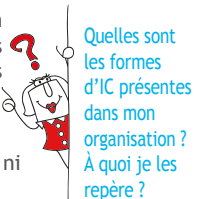
Depuis 15 ans, Jean-François Noubel, l'un des fondateurs d'AOL France, se consacre à des recherches sur l'IC. Il distingue quatre types d'IC.

### L'IC en essaim : étourneaux, fourmilière, etc.

Elle se caractérise par son modèle décentralisé, fondé sur la coopération d'unités autonomes distribuées dans l'environnement, aux comportements relativement simples et prévisibles, et ne disposant que d'informations locales.

Elle présente deux limites :

- elle est aveugle car aucun individu ne dispose ni d'une vision globale ni de la conscience d'une finalité,
- elle ne fonctionne que dans l'uniformité et de manière désindividualisée ; personne ne pense différemment, chacun est interchangeable.



## L'IC originelle : l'équipe sportive

Chaque joueur est un expert qui sait ce qu'il doit faire en temps réel en fonction de la situation globale qu'il perçoit. L'équipe agit comme une entité homogène et coordonnée, sans que l'information ne suive un quelconque chemin hiérarchique. Les objectifs sont atteints (marquer un but, par exemple), et ce, dans un contexte d'extrême complexité.

Cette forme d'IC comporte deux limites naturelles :

- numérique, si les acteurs sont trop nombreux, les interactions deviennent inefficaces car trop complexes,
- spatiale, si la proximité est insuffisante, les échanges se réduisent et plus personne ne dispose de la vision globale.

## L'IC pyramidale

L'augmentation du nombre d'acteurs et leur éclatement dans l'espace a généré l'invention de l'IC pyramidale, fondée sur quatre principes :

- la division du travail,
- l'autorité d'une "tête pensante",
- la rareté des ressources qui assoit le pouvoir de l'autorité et facilite l'allégeance,
- les normes et les standards qui régissent les interactions ; plus besoin de penser, ni de discuter, il suffit de suivre la règle.

Si l'IC pyramidale est performante en environnement stable et prévisible, elle est structurellement inadaptée à la complexité.

## L'IC globale

Elle reprend les caractéristiques de l'IC originelle et en contourne les limites grâce aux propriétés suivantes :

- des ressources suffisantes (matérielles et immatérielles), sinon la compétition détruit la coopération,
- des normes et des standards de fonctionnement performants qui facilitent les interactions,
- un système d'information (et pas nécessairement informatique) "nourricier", qui alimente la vision globale de chacun,
- une connexion permanente avec le monde en mutation, qui permet l'inventivité et l'anticipation,



- une dynamique de développement personnel, pour développer les compétences relationnelles (car il s'agit de dépasser nos peurs pour réduire nos rigidités, sources de blocages).

Quel que soit le nombre d'acteurs et leur répartition dans l'espace, elle génère une capacité d'adaptation permanente. Selon Jean-François Noubel, le groupe transcende l'individu tout en le servant et en lui offrant du sens, pour sa plus grande satisfaction. Il existe certainement des passerelles à explorer avec la notion de bien commun, le "trésor sacré" de toute organisation.



« Je me sens très frustré de n'avoir pu pas participer à toutes les rencontres. Quand j'écoute les retours d'expérience des autres participants, je mesure qu'il s'est vraiment passé quelque chose pour eux, et, malgré les difficultés, ça me donne envie de continuer à explorer. »

Xavier Gaudefroy, Synoxis

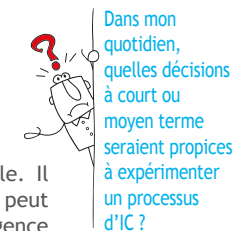
## Ne pas confondre IC et prise de décision

Produire ensemble ne veut pas nécessairement dire décider ensemble. Il faut donc distinguer le processus d'IC de celui de décision : le premier peut permettre de préparer le second. Une décision éclairée par l'intelligence d'un collectif sera probablement de meilleure qualité et plus robuste dans le temps.

En sollicitant les contributions de chacun et en développant les interactions en groupe, l'IC repose sur trois compétences-clés : savoir faciliter un groupe de travail, savoir produire des décisions, et savoir réguler.

Décider efficacement, suppose trois conditions :

- impliquer les experts du sujet et les acteurs concernés par la décision,
- s'accorder sur les critères de décision,
- s'accorder sur le mode de décision.



Dans une organisation, une fois la consultation réalisée, plusieurs modes de décision existent, selon les sujets à traiter :

- la décision d'autorité prise par le leader, ou déléguée à l'expert du sujet,
- la décision par le vote,
- la décision par consensus (tout le monde doit être d'accord),
- la décision par consentement beaucoup moins connue et très puissante. Au lieu du « sommes-nous d'accord », on peut se demander si « quelqu'un a-t-il une objection valide ? ». Il s'agit ensuite de travailler avec les personnes concernées pour trouver des options qui réduisent les objections à un niveau acceptable pour tous.



« L'avenir se bâtira avec les hommes et les femmes qui seront au cœur de la performance, les machines seront toujours des moyens. L'intelligence collective est le levier de développement pour répondre aux défis du futur : l'agilité et la réactivité. »

Pascal Metenier, Caliplast



## En quoi l'IC est-elle un sujet incontournable ?

Nombre de dirigeants constatent que dans leur organisation le collectif est moins performant que la somme des individus. Les équipes n'arrivent pas à coopérer au mieux de leurs capacités car le système dans lequel ils évoluent les empêche d'être collectivement plus intelligents : rareté des ressources qui génère de la compétition, absence de finalité partagée, organisation en silo, objectifs individuels qui génèrent de l'individualisme, etc.

Les organisations n'ont pas été pensées pour raisonner collectif et générer de la coopération. Mais la structure pyramidale et les processus actuels atteignent leur limite.

Aujourd'hui, la capacité de l'organisation à se mettre en intelligence collective devient cruciale pour au moins quatre raisons :

- **l'accélération des changements** oblige à inventer en permanence, et non à répéter de vieux schémas,
- **l'exigence de performance et d'optimisation des ressources** devient de plus en plus forte,
- **le nombre d'interactions** décuple avec la complexité des sujets à traiter et l'interdépendance grandissante de tous les acteurs,
- **le management hiérarchique** échoue à trouver des réponses aux défis actuels.

Avant, une bonne planification était une garantie de succès. Aujourd'hui, ce n'est plus vrai, car tout bouge à toute vitesse.

Avant, avoir des acteurs techniquement compétents sur leur domaine suffisait. Aujourd'hui, c'est toujours nécessaire mais insuffisant, car il s'agit en plus de gérer de multiples interactions relationnelles, et donc de développer de solides capacités de communication interpersonnelle et d'animation.

Avant, l'organisation pyramidale fonctionnait. Aujourd'hui, c'est de moins en moins le cas.

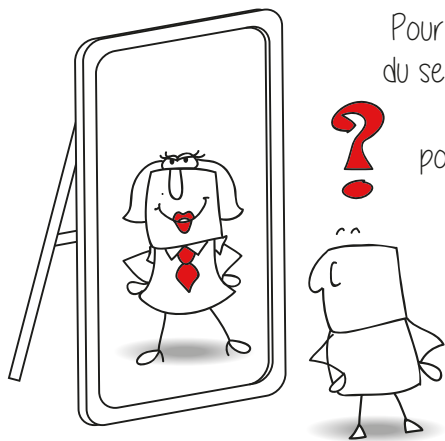
Aujourd'hui, chaque secteur de l'organisation doit être en mesure d'inventer de nouvelles réponses, ce qui suppose de développer l'autonomie et la capacité de coopération des acteurs. Pour inventer vite et bien, l'intelligence de chacun est essentielle. Reste à mobiliser et accorder ces intelligences pour qu'elles soient un vecteur de valeur ajoutée.

Comment je perçois la place de l'IC dans les défis qui m'incombent ? En quoi peut-elle m'aider ?

# Acceptez de vous remettre en question

Introduire l'intelligence collective dans l'organisation et le fonctionnement, c'est révolutionner les pratiques, même à petits pas. D'ailleurs, de nombreux freins culturels empêchent son déploiement.

Pour les lever, il faut redonner du sens et une vision partagée de l'entreprise, partir du pourquoi plutôt que du quoi. Cela remet en cause le rôle du dirigeant qui doit revisiter son leadership.



## Lever les freins culturels

Déployer l'IC dans son organisation nécessite de lever des freins, liés à des facteurs historiques et sociologiques. Voici sept freins culturels largement constatés :

- 1 **Notre culture verticale**, fondée sur des rapports de force et de domination, nous façonne dans des logiques d'obéissance (enseignants/élèves, gouvernants/gouvernés, médecin/patient, manager/collaborateur), plutôt que d'autonomie et de liberté. Cette logique d'obéissance génère soit de la soumission, soit de la rébellion, bien loin de la coopération propre à l'IC.
- 2 **Le leader réputé intelligent et compétent** porte sur ses épaules 100 % de la responsabilité. Les collaborateurs se reposent sur lui et attendent tout de lui. À l'inverse, les Anglo-Saxons considèrent le salarié comme un "entrepreneur de lui-même" responsable et autonome.
- 3 **La guerre des egos**, notamment entre dirigeants et experts, se traduit par une volonté de contrôle a priori qui empêche le développement de l'état d'esprit d'émergence, caractéristique de l'IC. Mettre son ego de côté est essentiel dans une démarche d'IC qui nécessite de sortir des classiques rapports de force et de cesser de vouloir avoir raison.
- 4 **Notre société de la défiance** a priori crée des rapports sociaux régis par la méfiance et la suspicion. Cet état d'esprit empêche les coopérations tout en créant une pression permanente sur les individus qui doivent sans cesse prouver leur compétence, leur légitimité, leur motivation, leur bonne foi, etc.
- 5 **Notre système éducatif** construit les jeunes sur des modèles individualistes. Établir des relations de coopération, faire fonctionner un groupe, produire en commun : ces notions clés de l'intelligence collective sont absentes de la majorité des programmes d'enseignement.

Suis-je en phase avec ces constats ?  
Quel chemin dois-je parcourir pour progresser ?  
Que suis-je prêt à remettre en cause ?

**6 Le déficit d'écoute** est lié au schéma du leader qui sait tout et donc qui a (ou doit avoir) toujours raison. Notre société valorise ceux qui parlent et non ceux qui écoutent, alors que l'écoute est LA compétence indispensable à un leader pour laisser l'espace à ses équipiers et amorcer une dynamique collective.

**7 Notre système occidental de pensée** est fondé sur des modèles simplistes et réducteurs, à commencer par la primauté accordée à la philosophie de la rationalité qui oublie la place essentielle des émotions dans le fonctionnement d'un individu. Résultat, nous fonctionnons sur des logiques binaires (bien/mal, réussite/échec, raison/tort, vrai/faux) et simpliste (une cause = un effet), qui sont inopérantes dans les environnements complexes. Il s'agit d'intégrer la nuance, la subtilité, l'impermanence de la réalité, pour sortir des oppositions stériles et inventer de nouvelles voies : bref, passer d'une logique du "ou" (exclusive) à une logique du "et" (inclusive).



« Au démarrage du groupe je n'étais pas complètement convaincu de ce que pouvait apporter l'IC. Après nos rencontres, je dispose de vrais outils, je me suis remis en question, j'ai testé des choses avec ou sans succès, et je sens que cela chemine aussi pour les équipes. »

Thierry Ferchaud, AMPH



### Les cinq piliers de l'IC

Travailler en intelligence collective, c'est :

- **promouvoir la parité** (la contribution de chacun est d'égale importance) plutôt que la verticalité,
- **privilégier le mode coopératif** au mode compétitif,
- **accorder la primauté** au collectif sur l'individu, tout en valorisant la diversité,
- **apprendre à vraiment écouter**,
- **intégrer la pensée de la complexité**, et sortir des modèles simplistes d'oppositions binaires.



« Les modèles managériaux actuels ne fonctionnent plus vraiment, on doit réinventer la façon dont on manage les gens. »

Nicolas Proquin, Walor

## Travailler sur l'ego, l'ennemi public n°1 de l'IC

Selon Wikipedia, l'ego désigne la représentation et la conscience que l'on a de soi-même. Il est considéré soit comme le fondement de la personnalité, notamment en psychologie, soit comme une entrave à notre développement personnel en particulier en spiritualité.

Le premier moteur de l'ego est la peur. Il cherche constamment à se rassurer, à se prouver des choses, à renforcer un certain pouvoir sur la réalité et les autres, notamment via le contrôle. Second moteur, "l'identification à" (ce que devrait être un leader, une entreprise performante, un collaborateur motivé, etc.), quand elle devient excessive, fige nos représentations et génère des rigidités. Ces dernières nous empêchent d'évoluer, car la différence est interprétée comme une menace.

L'ego se manifeste par une volonté de contrôle a priori qui empêche le développement de l'état d'esprit d'émergence, caractéristique de l'intelligence collective (voir plus loin).

La capacité du leader à mettre son ego de côté, à le canaliser, est essentielle. Développer la coopération et l'écoute implique de prendre conscience du lien entre changement, peurs, rigidités et blocages, pour sortir des classiques rapports de force et cesser de vouloir avoir raison.

En tant que leader, suis-je conscient de mon rapport au pouvoir, de mes freins, de mes rigidités potentielles ? Quel est mon regard sur la question de l'ego ?

## Ouvrir ses oreilles et poser des questions

« Quand je me tais, j'apprends des autres ». Qu'il est difficile pour le leader de se taire, d'autant que dans nos cultures, la parole est considérée comme un signe de compétence et le silence comme l'inverse. Développer l'IC suppose de mettre en mouvement les individus, de laisser chacun construire son propre espace de contribution, en lien avec les autres.



Aujourd'hui, combien de questions utiles à mon équipe ai-je posé ? Dans mes interactions, quel est mon temps de parole ? Comment puis-je le réduire ?



L'art du questionnement ouvert et bienveillant est l'un des leviers les plus puissants pour révéler les richesses de chacun, développer l'autonomie, et générer du collectif. C'est d'ailleurs le fondement de toutes les démarches scientifiques et philosophiques.

Une bonne question :

- met l'autre en mouvement, il devient donc acteur,
- l'invite à se connecter à ses propres ressources et parfois à prendre conscience de ses talents cachés,
- produit de l'information de qualité ; je découvre de la nouveauté dans la réponse de l'autre, et les points de vue de chacun enrichissent le débat,
- ouvre de nouvelles options,
- développe le sentiment de confiance en soi, de sécurité affective (mon avis compte, donc j'ai ma place),
- évite les interprétations erronées.

Éduqués à répondre et non à interroger, notre "muscle à question" s'est atrophié. Il convient donc de reprendre l'entraînement.

Avec les équipes qui fonctionnent en mode exécution, il faut être patient et savoir "attendre le dégel". Les questions vont d'abord générer de l'insécurité (« Et si je réponds "mal" ? », « Et si j'ai l'air bête ? », « Il y a sûrement un piège ») voire du refus (« Je ne suis pas payé pour répondre à des questions »). Les premières tentatives produisent souvent de longs silences : patience, persévérance, les choses finiront par émerger.

Ai-je mesuré une accélération des changements ? Quels sont les repères qui sont touchés, qui vacillent ? Les miens, ceux des équipes, des clients...



## Du sens et une vision

### Donner du sens : un paradoxe ?

Pourquoi devient-il nécessaire de donner du sens ? D'abord, parce que l'accélération brutale des cycles de changement bouscule nos repères. Le sens est un guide, il fédère et garantit la cohérence des démarches. Sans lui, l'individu perd de l'énergie, la notion du pourquoi, et donc la finalité de son action. Ce qui dégrade parfois sa capacité d'engagement.

Ensuite parce que la complexité du monde économique empêche de maîtriser tous les paramètres qui influent sur le cours des choses. Cela crée un sentiment d'impuissance, de perte de compétence, de remise en question, et parfois une rigidité des acteurs pour s'en protéger.

Mais la notion de sens est subjective, ce qui fait sens pour l'un ne le fait pas nécessairement pour l'autre. Le sens ne se donne pas, il se co-construit et se partage, a fortiori lorsqu'il se confond avec la notion de finalité de l'entreprise.



### Le pourquoi qui fait sens

Selon, Simon Sinek, conférencier britannique, auteur de livres sur le management et la motivation, tous les grands leaders et organisations qui réussissent communiquent de la même façon. Ils partent du pourquoi, pour aller vers le comment et le quoi, à l'inverse de la communication classique.

Exemple, Apple, plutôt que de mettre en avant que ses ordinateurs formidables faciles à utiliser et conviviaux démontrent sa différence, renverse le sens de la communication avec le message suivant : nous croyons en une manière de penser différente, la façon dont nous le faisons c'est de rendre nos ordinateurs faciles à utiliser et conviviaux. Pour Simon Sinek, cela prouve que les gens n'achètent pas ce que vous faites, mais pourquoi vous le faites. Sous-jacent à cette pratique émerge le fait de déconstruire des idées pour mieux les co-construire.

Plutôt que vouloir convaincre, partager ses convictions profondes permet d'attirer ceux qui y croient. Là se situe, la différence entre un dirigeant et un leader : le premier reste dans une position de pouvoir, le second inspire. « Nous suivons les leaders non pas pour eux, mais pour nous-mêmes. Ceux qui commencent par le pourquoi sont capables d'inspirer ceux qui les entourent », estime Simon Sinek.

Dans mon quotidien, quelles sont mes pratiques pour partager le sens ? Pour générer de l'appropriation ? Quel est pour moi le sens de mon action ? De l'aventure entrepreneuriale ?



### Donner du sens pour construire une vision partagée ?

Élargi à la notion de vision, le sens donne le cadre dans lequel peut s'exprimer l'IC, comme un terreau plus ou moins fertile. Il s'agit de construire une vision partagée et de la rendre concrète, car l'individu est engagé sur ce qui le touche émotionnellement. Pour Vincent Lenhardt, consultant et Président de Transformance Pro, « co-construire signifie percevoir les enjeux et débouche sur une vision partagée, c'est-à-dire une vision qui nourrit l'action, cette dernière nourrissant la vision ». Ce cercle vertueux permet de s'adapter en permanence. Cela suppose que le dirigeant crée les conditions d'IC en invitant tout le monde à être co-créateur de la vision partagée.

Ai-je mené  
un travail  
d'alignement ?  
Si oui, sur quoi,  
comment ?  
Qu'est-ce qui a  
bien fonctionné ?  
Moins bien ?  
Quelles devraient  
être mes  
priorités ?

## Donner du sens pour s'aligner mais sur quoi ?

Comme un orchestre, une équipe doit s'accorder pour bien jouer ensemble. Voici quelques composantes essentielles de cet alignement :

- la finalité, la vocation, le sens,
- les valeurs et les comportements associés,
- les critères de performance (que veut dire "être performants ensemble" ?),
- les règles de fonctionnement,
- les systèmes de management (pilotage, recrutement, évaluation, sanction, promotion, développement...),
- les objectifs,
- la culture.

## Donner du sens : impliquer qui et comment ?

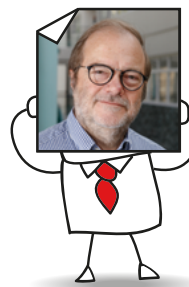
Si le dirigeant donne souvent l'impulsion, comment enrichir la démarche et la diffuser dans l'organisation ? Classiquement, il convient d'impliquer l'équipe de direction avant d'élargir le cercle plus large.

Voici un exemple de processus d'impulsion avec une équipe de direction, sur une demi-journée, pour se projeter sur un futur désirable. La méthode consiste à :

- formuler les "bonnes" questions (exemples : quelle entreprise/équipe voulons-nous être ? quelle entreprise voulons-nous transmettre ? qu'est-ce qui nous relie les uns aux autres, profondément ? quelle image voulons-nous laisser dans le futur, que veut dire être une "bonne" entreprise ?),
- réfléchir chacun par écrit sur les questions pendant 5 à 10 minutes,
- proposer à chacun de partager 3 à 5 minutes sans s'interrompre ni réagir,
- échanger avec l'équipe pour capturer les idées forces et explorer les écarts,
- formaliser un premier cadre.

Après avoir laissé reposer, mûrir les idées, il est possible de retravailler le sujet une deuxième fois pour aboutir à un premier texte fondateur revisité et enrichi régulièrement.

Autre option possible : dessiner une fresque avec une ligne de temps sur laquelle chacun, selon son poste et son ancienneté, écrit les décisions clés, les faits marquants. En parcourant ensemble cette fresque, on peut se questionner sur qu'est-ce que cette histoire dit de nous, et en quoi elle éclaire notre avenir ?



« Nous avons mis en place un système de communication en interne, avec des points 5/15/30 minutes (cf page 30). Les résultats sont impressionnants, chacun peut exprimer ses problèmes. J'ai senti un déclic qui a abouti à une forme d'intelligence collective. J'ai vu des personnes s'impliquer, alors qu'elles avaient du mal à travailler en collectif. »

Jean Castillon, Bouzinac Industrie

## Donner du sens : comment définir des valeurs et les incarner ?

Comme chaque individu, une organisation est portée par des valeurs, consciemment ou inconsciemment. Ne pas les formaliser, c'est prendre le risque qu'elles ne soient pas partagées.

Fondamentalement, nos valeurs, c'est ce qui donne de l'énergie, de la cohérence, de la puissance à nos actions. C'est ce que pourquoi nous œuvrons dans nos vies, ce que nous sommes prêts à promouvoir, et à défendre si besoin. Elles se traduisent très concrètement par des comportements, et déterminent nos décisions majeures. Par exemple, est-il cohérent de prôner la confiance et de reconduire systématiquement les périodes d'essai sans motif, ou de centraliser toutes les décisions avec un excès de contrôle ?

Définir des valeurs est une chose, les incarner en est une autre, mais cela permet à chacun de :

- bien comprendre le cadre et de mesurer le degré de cohérence des pratiques,
- s'assurer de la cohérence des décisions prises avec les valeurs édictées.

Se doter de valeurs partagées favorise les comportements positifs et les décisions cohérentes, donc potentiellement reconnues par tous.

Ai-je mené  
un travail  
d'élaboration  
d'une vision ?  
Si oui, comment ?  
Qu'est-ce qui a  
bien fonctionné ?  
Moins bien ?

Ai-je mené  
un travail de  
construction  
de nos valeurs ?  
Si oui, comment ?  
Qu'est-ce qui a  
bien fonctionné ?  
Moins bien ?



« Suite à cette exploration, le format de nos entretiens individuels a été modifié en intégrant un chapitre sur l'entraide avec un système de notation ajustée par les 2 parties, le manager et l'équipier. La vision est aussi un nouveau point, évalué en terme de compréhension, de connaissance et de traduction en terme d'actions. Les autres chapitre, plus classiques, ont été allégés. Les entretiens désormais sont beaucoup plus riches et interactifs. »

Olivier Croix, Monroc

## La posture de leader

### IC : attention danger ?

Pour le dirigeant et ses équipes, l'IC apparaît comme un terrain potentiellement dangereux. Et ce, pour quatre raisons essentielles :

- elle remet en cause nos cultures de travail,
- elle induit un changement en profondeur des modes de fonctionnement individualistes et autoritaires, ce qui peut générer de l'inconfort, des appréhensions, des crispations, des rigidités,
- elle touche à la perception de l'identité du leader et pose la question de la nature même du leadership,
- elle suppose de lâcher du "pouvoir" pour laisser place à la puissance du collectif.

Pour le dirigeant, il s'agit de passer de la posture du donneur d'ordre (commande/contrôle) à celle du **leader porteur de sens**, une personne ressource pour chacun, en déployant son intelligence au service du collectif.

D'avantage qu'un danger, l'IC est un formidable territoire à conquérir, porteur d'opportunités individuelles et collectives inédites : un nouveau management.

### IC et pyramide : choc frontal ?

D'un côté, il y a ceux qui savent, de l'autre, ceux qui ne savent pas, charge aux premiers d'expliquer aux seconds. C'est sur ce présupposé inconscient que se fonde l'organisation pyramidale. Elle se heurte à un écueil : sur des sujets complexes, il ne suffit pas d'expliquer à l'autre pour qu'il comprenne et agisse.



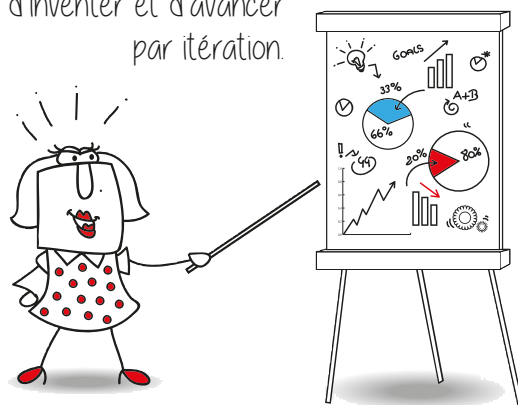
« Ce que l'on a le plus travaillé, c'est la notion d'autonomie individuelle et collective. Nous avons créé dans l'entreprise des petites unités au sein desquelles il est plus facile de coopérer, et qui répondent à leurs clients de façon autonome. »

Jérôme Mathieu, Comebo



# Construisez votre propre modèle

À chaque organisation, son intelligence collective. S'il existe des moyens d'évaluer son degré de maturité, il s'avère bien difficile de trouver des recettes toutes faites. Cela suppose de défricher, d'inventer et d'avancer par itération.



## Deux modèles pour auto-évaluer sa maturité à l'IC

Êtes-vous prêts pour l'IC ? Jean-François Noubel, l'un des fondateurs d'AOL France, et Vincent Lenhardt ont développé chacun une approche qui peut être utilisée pour s'auto-évaluer.

Jean-François Noubel propose 12 critères pour caractériser l'IC :

- un collectif qui se voit, supérieur à la somme des individus,
- une vue d'ensemble partagée par tous,
- une vision partagée,
- un fonctionnement agile, qui s'adapte autant que nécessaire,
- des objectifs collectifs,
- une organisation apprenante,
- une économie du don,
- des ressources suffisantes,
- des normes et des standards de fonctionnement performants qui facilitent les interactions,
- un système d'information qui nourrit chacun pour alimenter la vision globale,
- une connexion permanente avec le monde en mutation, qui permet l'inventivité et l'anticipation,
- une dynamique de développement personnel, pour développer les compétences relationnelles.



« J'ai pu constater comment dans ma structure la mise en place de rituels d'animation a modifié les relations entre les personnes : plus de partage, d'écoute, d'engagement, avec des prises de décision rapides et pertinentes. C'est aussi important d'avoir des outils de ce type, qui, en complément des concepts, concrétisent la démarche. »

Jean-Yves David, Aro Welding Technologies

Comment est-ce que j'évalue la culture collective de mes équipes ? Quel est le degré d'autonomie de mes collaborateurs ? Sur quoi faudrait-il qu'ils se développent ? Et moi ?



Vincent Lenhardt a identifié 8 critères reliés entre eux :

- une **dynamique** (le processus d'IC est un mouvement permanent),
- d'**acteurs** (chaque membre de l'organisation est proactif),
- **coresponsables** (chacun est responsable de son engagement et des décisions),
- **interconnectés** (la collectivité d'individus devient une équipe animée d'un esprit commun et orientée vers une vision commune),
- **culturellement** (l'équipe parle un langage commun et partage des valeurs et des objectifs),
- et **organisationnellement** (les systèmes de fonctionnement et de management sont cohérents),
- **en alliance** (les acteurs assument leur différence tout en vivant une fidélité dans la relation),
- **autour de visions partagées** (seul un accord sur les finalités permet de mener des projets complexes).



« Il est important de pouvoir mutualiser, car l'IC n'est pas un sujet binaire, elle dépend de la sensibilité et de l'entreprise. Les retours d'expérience sont des sources d'inspiration, il est donc important de les répertorier. »

Pascal Metenier, Caliplast

## L'IC, une affaire d'individus ?

Comme le dit Gandhi, « chacun a raison de son propre point de vue, mais il n'est pas impossible que tout le monde ait tort ».

Traiter un sujet collectivement ne donne pas automatiquement un résultat intelligent.

Qu'est-ce qui fait qu'un collectif fonctionne en intelligence ou pas ? Quatre points paraissent essentiels :

- la **parité** : personne n'est plus important qu'un autre (pas même le patron). ; la parole de chacun est bienvenue et considérée comme utile ;
- l'**assertivité** : chacun est capable de s'affirmer sereinement et ose donner son point de vue devant les autres ;

- l'**ouverture** : le groupe invente à partir des contributions de chacun, personne ne cherche à démontrer qu'il a raison ;
- l'**interdépendance** : chacun est dépendant des autres et autonome, donc capable de demander et de donner de l'aide.

Dès lors, tout individu est-il "capable" d'évoluer en IC ? Cette question, pose le problème du jugement de valeur sur les individus, avec le risque d'une approche élitiste. Elle ouvre sur la question des attentes et aspirations de chacun, du niveau d'engagement souhaité par les équipiers, de l'équilibre vie professionnelle/vie privée.



« J'ai mis en place des petits ateliers simples. Après un mois et demi, j'ai déjà des retours très positifs. Je ressens une grande émulation dans l'entreprise. »

Stéphanie Prodhomme, Meca'Anjou

## L'entretien individuel, une pierre angulaire de l'IC ?

L'individu est au cœur de tout changement. L'accompagnement individuel est donc l'un des "cœurs du réacteur".

Dans la plupart des organisations, les entretiens individuels s'inscrivent dans une démarche d'évaluation. Il est plus utile d'en faire un temps de partage sur l'alignement (de la personne avec son métier, sa fonction, son équipe, la vision de l'entreprise), et sur comment l'aider à développer sa contribution à l'IC. Ces entretiens individuels développent alors l'engagement et la coopération, et permettent d'accélérer le déploiement de l'IC.

Voici quelques proposition à expérimenter sur ce sujet éminemment complexe :

- faites de vos entretiens des espace-temps de qualité, où chacun peut vraiment s'exprimer en profondeur,
- développez une posture d'écoute et de questionnement,
- revisitez les sujets clés, pas les "points de surface".

Dans mon organisation, quels sont les espaces-temps individuels qui permettent la construction de l'IC ? Comment puis-je en faire une richesse permanente ?



Cela permet d'élargir le champ des investigations :

- comment je me sens dans mon job, dans l'équipe, dans l'entreprise ?
- en quoi / à quoi ai-je le sentiment de contribuer ?
- quel est le sens de ma contribution ?
- comment les autres m'aident-ils dans ma mission ?
- comment je les aide ? Comment je peux contribuer à leur réussite ?
- comment j'intègre notre vision dans mon quotidien ?
- comment j'apprécie notre performance collective ? Comment j'y contribue ? De quoi ai-je besoin pour contribuer encore mieux ?
- comment est-ce que je me projette, de quoi j'ai envie ?

En traitant très brièvement la partie "objectifs", pour surtout mettre l'accent sur la personne, son environnement, sa contribution à la vision collective, l'entretien individuel permet de dévoiler une richesse inédite, des échanges profonds, des découvertes. Il renforce la motivation à la fois du collaborateur et du leader.

Quant à la fréquence, s'il n'existe pas de règle, le rythme annuel paraît incohérent avec celui de l'entreprise. Au minimum un entretien individuel par trimestre semble approprié pour permettre les ajustements nécessaires aux variations de l'environnement.

## Des principes, pas de recettes...

À chacun d'inventer, d'expérimenter, d'évaluer, d'ajuster, avec les spécificités de son environnement, techniques, humaines, stratégiques, financières...

L'IC se construit sur des principes, mais il n'existe aucune recette. Le temps de la boîte à outils est révolu, place au mode en apprentissage permanent avec tout l'inconfort, l'énergie, et aussi le plaisir que cela peut donner. Toute méthode trop normative est un leurre qui méconnaît la transformation culturelle que requiert cette démarche, et les particularités de chaque contexte.

« Le sujet est à défricher, tout est à construire. Une construction propre à chaque entreprise. D'ailleurs si ce n'était pas le cas, cela manquerait un peu d'authenticité. Il n'y a pas de modèle applicable. Cela demande de l'intelligence collective et individuelle. »

Jérôme Mathieu, Comebo

## Rigueur, émergence... et pataugeoire !

Déployer l'IC dans son organisation, c'est faire le deuil de la maîtrise a priori, du contrôle de ce qui va être dit et fait, et du comment cela va se passer. Les réponses aux "vraies questions" vont émerger des interactions avec et entre les équipiers. Cette notion d'émergence est l'une des clés de l'IC. Malgré l'inconfort du lâcher-prise, il faut faire confiance à la capacité du collectif à produire de l'inédit à forte valeur ajoutée.

« On discute toujours un peu quand on réfléchit, mais on ne réfléchit pas toujours quand on discute », énonce Olivier Zara, consultant en management. Sous-entendu, comment passer du débat stérile à la décision féconde ? Le processus d'émergence qui mène à cette décision repose sur des techniques d'animation rigoureuses et directives sur la forme (pas sur le fond). Un apprentissage est nécessaire pour passer de la pataugeoire (on ne voit pas bien où l'on va ni comment) au grand bain.

## Performance : un dépoussiérage nécessaire ?

La démarche d'IC peut être l'occasion de revisiter, d'enrichir et de compléter le panel des indicateurs de performance de l'organisation. Si la notion de performance est parfois difficile à chiffrer, elle reste toujours quantifiable par une appréciation subjective qui a toute sa valeur. Par exemple, le niveau de motivation peut être évalué sur une échelle de 0 à 10.

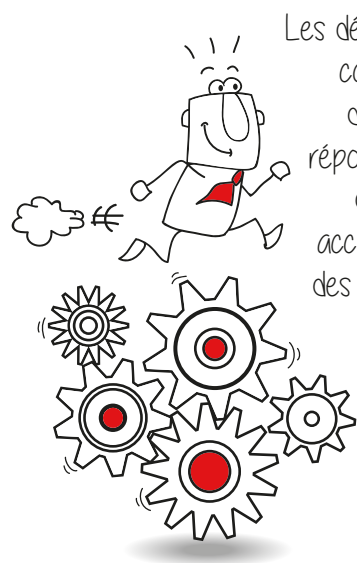
Il n'est plus certain que seuls les critères mesurables soient suffisants pour piloter la performance globale. Certains économistes préconisent ainsi de substituer un indice de bonheur brut au PIB. De nombreux facteurs non mesurables (mais quantifiables) sont nécessaires à la performance, dont trois en particulier :

- le degré d'engagement des individus,
- la performance individuelle et collective,
- le degré d'innovation au sens large.

Dans mon quotidien, quels sont les exemples "d'émergence positive" ? Quelles sont les conditions nécessaires à cette émergence ?

Comment savoir que nous sommes collectivement performants ? Que nous savons coopérer ? Que nos intelligences produisent ensemble de la valeur ajoutée ?

# Utilisez les bons outils !



Les démarches d'intelligence collective conduisent davantage à se poser des questions qu'à apporter des réponses toutes faites. Mais il existe des outils et des processus pour accompagner les équipes, ainsi que des contributions de consultants qui ont travaillé sur le sujet.

## Des recettes non, de bons outils & processus oui !

En complément des principes clés identifiés dans ce document, il est important de se familiariser avec quelques outils et processus éprouvés quels que soient les contextes. Avec l'équipe, il convient d'en sélectionner quelques-uns pour les utiliser intelligemment et assidûment : expérimenter, faire le retour d'expérience, ajuster, etc.

À vous de jouer !

Voici quelques outils :



outil / processus	en quoi cela contribue à augmenter l'IC ?
<b>Outils collaboratifs</b> (le groupe a expérimenté Slack)	Indispensable pour partager l'information, alimenter et entretenir une vision globale, faciliter les contributions
<b>Questionnement</b>	Outil le plus simple et le plus puissant de l'IC pour "donner la parole à", ouvrir l'espace, stimuler, développer l'autonomie, élargir le champ des possibles
<b>Les questions puissantes</b>	Développer l'ouverture et stimuler l'implication
<b>Visionning</b> : construire une vision partagée	S'aligner sur le sens, les valeurs, l'ambition, poser les fondamentaux d'un collectif
<b>Poser les règles du jeu</b> (comportements favorables à l'IC)	Expliciter l'implicite pour stimuler les comportements attendus, focaliser l'énergie individuelle au service du collectif
<b>"Crado test"</b> : expérimenter en mode dégradé dès que possible, pour passer à l'action et ajuster par la pratique	Rendre concrète la notion de mouvement, de dynamique, d'agilité, intégrer dans les faits le droit à l'erreur, et donc stimuler la prise d'initiative





**Inclusion** : démarrer chaque interaction en créant le lien entre les participants (chacun répond par exemple à quelques questions : pourquoi je suis là, mes objectifs pour notre rencontre...)

"Caler la relation", développer la parité et la coresponsabilité

**Réflexion Individuelle Préable (RIP)** : une question est posée, chacun écrit sa réponse, puis la partage sans aucune interaction (tout le monde écoute, puis le groupe partage seulement quand chacun s'est exprimé)

Valoriser la parole de chacun, prendre conscience de l'unicité des points de vue, et de la richesse de la diversité

**Partage de représentations** : faire restituer à chacun (via la RIP) sa vision d'un sujet, sa compréhension, suite à un exposé, etc. Chacun écoute sans réagir.

Prendre conscience de l'unicité des points de vue, et de la richesse de la diversité, construire à plusieurs une représentation plus large que la somme des individualités

**Partage de feedback** : ce que chacun retient de notre interaction ? avec quoi vous repartez ? que gardez-vous de...

Enrichir chacun de la perception des autres et de la diversité des points de vue, nourrir l'intelligence du groupe

**Points 5/10/20** (5 mn par jour avec les équipes terrains, 10 mn entre responsables d'équipe, 20 entre responsables N+1), flash meetings...

Favoriser l'expression, faire circuler l'information, rendre chacun acteur, alimenter une vision d'ensemble actualisée, veiller à l'alignement, stimuler les interactions

**Synergy 4** (Oliver Zara) : processus de traitement d'une question complexe

Faire contribuer chacun, élargir sa propre vision du sujet avec l'aide du groupe

**Forum ouvert**

cf. nombreuses ressources sur le web

**World Café**

cf. nombreuses ressources sur le web

**Visionner ensemble** des vidéos / documentaires inspirants (regarder, et surtout partager / débriefer après ! ce que ça nous inspire, ce que ça nous donne comme option d'action...)

Nourrir une culture commune, favoriser le développement personnel

**Décider efficacement** : les 4 modes de décisions

Construire des décisions éclairées et partagées

## Quelques ressources pour aller plus loin...

- Document Baobab Factory / CDM - Groupe Exploratoire IC - qu'est-ce que l'IC ? : support de présentation ppt.
- *L'Intelligence Collective en Action*, de Vincent Lenhardt et Alain Bernard : un dirigeant raconte le repositionnement stratégique de sa structure en intelligence collective, le coach qui l'a accompagné expose ses concepts, ses clés de lecture, et ses principes d'action.
- *Liberté & Cie*, d'Isaac Getz et Brian M. Carnez : cet ouvrage passionnant par les expériences qu'il relate permet de comprendre l'enjeu du sens et de la vision partagée dans le déploiement de l'IC.
- Les ouvrages d'Olivier Zara, en particulier :
  - *La méthode Synergy 4*. Indispensable à toute équipe de direction, ce manuel simple et pratique décrit un outil d'intelligence collective pour traiter les questions complexes,
  - *Le management de l'intelligence collective*.
- *L'Art des questions puissantes* traite de l'intérêt d'apprendre à formuler de bonnes questions pour stimuler la réflexion et élargir les horizons.
- *La Fabrique de défiance... et comment s'en sortir*, de Yann Algan, Pierre Cahuc, et André Zylberberg, explique pourquoi et comment notre société fonctionne sur le principe de défiance.
- *Nouvelle Terre*, d'Eckart Tolle, décrit magistralement les pièges de l'ego, et les remèdes appropriés. Indispensable pour tout leader.
- Sur Youtube :
  - Le Golden circle de Simon Sinek,
  - L'Entreprise libérée - Stanislas Desjonquères - PME - Management,
  - Les nouvelles intelligences collectives, Jean-François Noubel,
  - Transformation du monde du travail et démarche de vision partagée, Vincent Lenhardt.





Le CDM est un collectif de chefs d'entreprises industrielles, des secteurs mécaniques matériaux des Pays de la Loire, engagés pour progresser ensemble sur leur stratégie et leur métier de dirigeant.

Contact : [claudine.brossard@cdm-pdl.fr](mailto:claudine.brossard@cdm-pdl.fr) • [www.cdm-pdl.fr](http://www.cdm-pdl.fr)

Proméca Communication • © Shutterstock - DR • Avril 2018

