

AVEC LE LEADERSHIP

HYBRIDE

FAIRE LA BASCULE
DANS L'INTELLIGENCE
COLLECTIVE





Faire la bascule dans l'intelligence collective

Il y a quelques années de cela, afin d'initier les lecteurs à la culture et à la pratique du coaching et du team-building, je publiais *Les Responsables porteurs de sens*. Ce titre n'avait évidemment pas été choisi par hasard. En optant pour le terme de « responsable », j'avais soigneusement évité ceux de « manager », « leader » ou « dirigeant ». Ceci, pour deux raisons principales. La première est que l'entreprise, au-delà des aspects techniques, financiers, juridiques et organisationnels, est mue par une communauté humaine qu'il convient de ne pas réduire à un système mécanique, structuré d'une façon hiérarchique, sinon militaire. L'autre raison tient au caractère neutre du mot « responsable ». Il a le mérite de pouvoir s'incarner dans toute personne, quels que soient son sexe, son âge ou même son statut – aussi modeste soit-il. Ce qui est cohérent avec ma conception de l'entreprise comme une entité organique vivante et apprenante. Dans un organisme vivant, aucune cellule n'est supérieure aux autres. Chacune d'entre elles est porteuse du code

génétique. Chacune participe à la vie commune, d'une façon positive ou parfois négative – une seule cellule peut guérir l'organisme comme elle peut l'infecter tout entier. Il y a une solidarité fondamentale, une interdépendance de tous les éléments. De même au sein de l'organisation vivante, chaque acteur, à sa place et dans son rôle, apporte une contribution unique tout en étant porteur de la vision commune. Cette représentation de l'entreprise reste, il est vrai, très éloignée du modèle encore très prégnant hérité de la deuxième révolution industrielle. Le souci constant d'économie d'échelles a conduit, sous le formatage de la pensée taylorienne, à des organisations caractérisées par une séparation de ceux qui pensent et ceux qui exécutent, un fonctionnement hiérarchique pyramidal et une rigidification des procédures. Des organisations dans lesquelles les personnes ont été malheureusement souvent considérées davantage comme des objets de production et que des sujets en croissance. Du moins y ont-elles risqué, et souvent perdu, une part de leur identité de sujet en croissance.



Pour toutes sortes de raisons économiques, culturelles, sociétales, environnementales, ce modèle n'est plus adapté aux défis d'aujourd'hui, encore moins de demain. Il nous faut changer de cadre de référence. Passer d'une logique mécanique à une logique organique, biologique, où il s'agit de créer **les conditions de la libération de l'énergie du vivant**. Le concept de transformation devient pour une part obsolète. Nous avons pris l'habitude de penser l'adaptation au réel comme une série de transformations successives entrecoupées de crises, permettant de passer d'un état stable à un nouvel état stable. Or, nous vivons désormais dans un monde où le changement, la crise, l'instabilité sont devenues des données rémanentes. Dans ce nouveau monde, l'adaptation des organisations à une réalité toujours plus incertaine repose sur un principe de réorganisation et de reconfiguration continues, qui correspond au mouvement de la vie elle-même. Cette capacité d'évolution

permanente, seule l'intelligence collective est en mesure de la leur donner. C'est pourquoi elle ne peut plus être regardée comme une option. Le principe d'intelligence collective ne relève plus du « nice to have », il est désormais un impératif.

Mais de quoi parlons-nous exactement quand nous évoquons l'intelligence collective ? Que mettons-nous derrière ces mots devenus un peu passe-partout ? Des formes d'intelligence collective existent, après tout, chez les animaux. Le fonctionnement des sociétés de fourmis, par exemple, repose sur des réseaux complexes d'interactions entre les individus, qui s'autorégulent sans système de management interne ni contrôle extérieur. S'agit-il d'intelligence collective au sens où nous l'entendons ? Certainement pas, car la liberté des individus de décider en conscience et en responsabilité de leurs actes y est inexistante. La notion d'intelligence collective humaine, donc intégrant a priori cette liberté, a fait l'objet de très nombreuses réflexions et conceptualisations depuis une quarantaine d'années. Elle a été aussi largement galvaudée, à force d'être appliquée à toutes sortes de situations mettant en jeu des processus collaboratifs plus ou moins basiques. Si on la réduit à la capacité des acteurs à se poser des questions et à y répondre



Au sein de l'organisation vivante, chaque acteur, à sa place et dans son rôle, apporte une contribution unique tout en étant porteur de la vision commune. ”



ensemble, on peut considérer que toute communauté humaine, petite ou grande, pratique spontanément des formes d'intelligence collective.

De façon plus convaincante, le philosophe et sociologue Pierre Lévy a proposé une formulation auxquels beaucoup se réfèrent - mais qui reste de mon point de vue trop « systémique » : l'intelligence collective serait « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences »¹. J'ai quant à moi réfléchi depuis longtemps à la question² et élaboré ma propre définition, que le lecteur découvrira plus loin dans cet ouvrage. Le modèle sous-jacent, aujourd'hui couramment admis, est celui du système neuronal. Comme l'intelligence individuelle, **l'intelligence collective dépend de la richesse des connexions entre les neurones - entre les acteurs dans le cas d'une organisation**. Comme chez la personne, la quantité d'interconnexions n'est pas donnée une fois pour toutes : elle se développe grâce aux apprentissages, aux interactions avec les autres et avec l'environnement, à l'acquisition de nouvelles informations qui permettent de multiplier les « synapses » et par-là les échanges entre membres d'un même collectif, tout en améliorant la qualité de ces échanges.

Or, avec l'entrée dans l'ère des réseaux, **cette capacité d'intelligence collective est en train de réaliser un véritable saut quantique**. La troisième révolution industrielle, et plus encore ce que l'on peut déjà appeler la quatrième révolution industrielle, celle de l'intelligence artificielle, nous projettent dans un nouveau paradigme. Les modèles économiques et de rapports sociaux existants sont remis en question par l'avènement de logiques toujours plus ouvertes et collaboratives, toujours plus interconnectées. Le nouveau monde qui naît sous nos yeux n'est certes pas un monde de *Bisounours*. La virtualisation de notre expérience et les dérives des réseaux sociaux, tout comme la prolifération des objets connectés, des robots et des algorithmes, sont gros de nombreux risques et de questions éthiques qu'il ne saurait être question d'ignorer.

Mais en même temps, quelles promesses! Tel un réseau neuronal planétaire, Internet offre potentiellement à chaque humain un accès à l'information et à la connaissance à la fois illimité et immédiat, totalement libéré des contraintes d'espace et de temps. Grâce à cette structure d'intelligence collective virtuelle, ce sont aussi les possibilités de communiquer, d'interagir et de collaborer qui s'étendent à l'infini, sans limitation tenant à la nature des projets ou au nombre de participants. Parallèlement les



Pour la première fois dans l'histoire, nous pouvons espérer disposer d'outils susceptibles de transformer en profondeur le lien social en favorisant toutes les formes de coopération. ”

technologies d'intelligence augmentée prolongent nos cerveaux humains en démultipliant les capacités de résolution de problèmes complexes. Et plutôt qu'un facteur d'asservissement, nous pouvons voir dans les algorithmes et les robots un vecteur de libération : dans la vie privée comme dans la vie sociale et professionnelle, l'automatisation progressive des tâches les plus pénibles ou répétitives va libérer de nouveaux espaces pour la créativité, la prise d'initiatives mais aussi pour des activités plus riches de sens, plus épanouissantes, plus ouvertes sur le monde et sur autrui. Pour la première fois dans l'histoire, nous pouvons espérer disposer d'outils susceptibles de transformer en profondeur le lien social en favorisant toutes les formes de coopération dans tous les domaines. Jeremy Rifkin y voit une nouvelle étape dans l'évolution de l'humanité : avec les réseaux sociaux, l'Internet des objets mais également les énergies renouvelables décentralisées, ce sont autant nos modes d'organisation sociale que nos façons de voir le monde

qui sont en train de muter. Selon Rifkin, l'une des principales caractéristiques de cette mutation réside dans l'émergence d'une nouvelle forme de conscience collective, empathique et globale³.

L'extension du domaine de l'intelligence collective participe ainsi d'un

changement de paradigme dont

naissent des modèles économiques, d'organisation et de gouvernance totalement inédits. Elle est à la fois la conséquence de ce changement et son moteur, le moyen d'en prévenir les risques et celui d'en concrétiser les promesses. La question, on l'a dit, n'est plus de savoir s'il faut ou non faire avec, car l'intelligence collective est devenue un principe incontournable, mais plutôt : comment la libérer et la piloter ? Comment prendre pleinement conscience de son potentiel ? Comment sortir de nos croyances limitantes à ce sujet ? Comment – c'est sans doute l'aspect le plus difficile – trouver la posture tant individuelle que collective qui permettra à cette intelligence partagée de se libérer et de s'incarner durablement, en assumant toute la complexité du nouvel écosystème ? Sachant que cette posture ne peut qu'être construite de l'intérieur : le complexe ne constitue pas une dimension extérieure à nous-même ; nous sommes la complexité et nous sommes dans la complexité⁴.



L'ouvrage que vous avez entre les mains se propose de présenter modestement quelques-uns des leviers indispensables de cette mise en intelligence collective.

Si tout commence par une volonté politique affirmée et le choix d'une posture de leadership à la fois complexe et radicale, le processus a également besoin d'être soutenu dans la durée par une « politique de moyens ». Nous reviendrons plus loin sur ces notions, mais posons d'emblée **trois conditions clés de cette dynamique de transformation.**

1

La mobilisation de l'intelligence collective demande une forme de pilotage spécifique : le leadership hybride.

Sans abandonner un certain contrôle stratégique et opérationnel, ni un rôle de protection et de permission, l'exercice du leadership doit basculer progressivement mais résolument d'un mode managérial fondé sur la délégation à un mode basé sur la subsidiarité.

Délégation et subsidiarité sont comme l'alcool et le *Canada-dry*, deux notions ayant apparemment une forme semblable mais en fait radicalement différentes et à 180° l'une de l'autre. La délégation (qui procède des croyances de la Théorie X) présume que c'est le dirigeant qui a l'information,

les moyens et la décision ; et progressivement il les transmet partiellement ou en totalité à son collaborateur, en le responsabilisant. La subsidiarité (qui relève, elle, de la théorie Y) suppose que c'est le collaborateur qui a l'information (sur son terrain), les moyens et la décision ; le dirigeant refuse de se substituer à lui, même s'il en reçoit du reporting et peut périodiquement exercer un contrôle.

2

Cette bascule correspond à un changement de cadre de référence managérial (*mindset shift*), marqué

notamment par le passage de la théorie X à la théorie Y, laquelle postule que la vision, la motivation et l'énergie de transformation sont déjà présentes chez tous les acteurs et pas seulement chez les dirigeants et les managers. En tant que responsable vous aurez à déclencher l'action et à accueillir cette dynamique, et à l'aider à se déployer. Votre attitude du leader au service de l'intelligence collective ne sera pas celle d'un médecin allopathe distribuant des « pilules de changement ». Ce sera celle d'un acupuncteur qui plantera ses aiguilles sur les points appropriés pour libérer l'énergie potentielle de l'organisme vivant que constitue la communauté humaine de votre écosystème. La focalisation du leader qui était centré sur le **WHAT** de



la stratégie doit s'élargir pour intégrer, voire traiter en priorité le **WHO** – c'est-à-dire les enjeux d'identité et de dynamique des acteurs –, le **WHY** – les finalités, les valeurs, le sens des orientations au-delà d'une lecture strictement opérationnelle –, ainsi que le **HOW** – les différents processus de communication, de métacommunication, et les postures individuelles et collectives. Passer du **WHAT** à la combinaison avec le **WHO**, **WHY**, **HOW** signifie s'engager dans une démarche enthousiasmante, mais aussi incertaine, parfois déstabilisante et souvent inconfortable pour tous les acteurs. Il vous faudra agir en intelligence de situation, c'est-à-dire en adaptant à chaque instant la forme et les modalités de votre leadership en fonction de l'évolution du contexte interne et externe, des multiples enjeux et de leurs interactions, des différentes composantes de la gouvernance, des niveaux de maturité des acteurs, etc.



Mon intention n'est pas de donner des leçons, mais d'offrir des ouvertures, des espaces de respiration. ”



Enfin, la dynamique de transformation nécessite la mise en place d'une phase de leadership transitionnel.

Il s'agit d'ouvrir dès que possible un espace-temps de re-création et de coconstruction, où le dirigeant pourra s'appuyer sur un accompagnement externe pour s'engager pleinement dans une démarche de partage, de libération des énergies et de responsabilisation avec l'ensemble des acteurs concernés. Ce leadership transitionnel peut être imagé par la métaphore suivante : nous allons fonctionner comme une « équipe de beach volley ». En tant que leader et responsable institutionnel, c'est vous qui dirigerez le match – et souvent, il faudra que ce soit vous aussi qui « smatchiez ».

À d'autres moments vous me passerez la balle en me demandant de smatcher. Si vous avez besoin de quitter le jeu, vous serez assuré que j'agirai dans le même esprit que si vous étiez là. Et quand ce sera à moi de sortir du terrain, je saurai que vous ne détruirez pas le début de coconstruction encore fragile que vos collaborateurs se seront risqués à élaborer. Nous aurons créé entre nous une alliance qui rayonnera (effet Rippling) et aura une fonction modélisante (Role Model) dans tout l'écosystème.