

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EN ACTION

Vincent LENHARDT – Philippe BERNARD

« **L'intelligence collective** en action est une dynamique d'acteurs coresponsables interconnectés au niveau culturel (soft) et organisationnel (hard), en alliance autour de visions partagées. »

Dynamique : processus en mouvement permanent que l'on ne peut pas arrêter ou représenter dans un schéma figé ; il est à l'origine de nombreuses frustrations et situations d'inconfort qui soulèvent bien des réticences.

Acteurs : il convient de sortir les personnes d'une logique d'obéissance qui soit seulement passive, active ou réactive, et d'amener progressivement chaque membre de l'organisation à devenir « proactif »

Coresponsables : passer du processus de libération et de promotion des droits de la personne à la logique de responsabilité et de l'intériorisation libre des enjeux et des devoirs.

Interconnectés : relier ces acteurs entre eux ; la collectivité d'individu se transforme en une communauté qui évolue pour atteindre le stade d'une équipe performante animée d'un esprit commun.

Soft : changement et accord des systèmes de représentation des acteurs : même langage, enveloppe culturelle avec objectifs, valeurs, compétences, convivialité, ...

Hard : mise en cohérence des systèmes de management (recrutement, organigrammes, rémunérations, systèmes d'information et de contrôle, ...) et des moyens de communication (messagerie électronique, ...)

Alliance : accord rationnel et irrationnel entre les parties qui assument leurs différences et vivent une fidélité dans la relation. Cela leur permet de maintenir un cheminement commun malgré les contradictions, les souffrances et les frustrations.

Vision partagée : accord sur les finalités et les enjeux permettant la conduite des systèmes complexes et donne sens aux mouvements et aux deuils à vivre à chaque étape du changement.

« L'intelligence collective » doit permettre non seulement d'augmenter la performance mais aussi d'atteindre l'excellence ».

La mise en œuvre de « l'intelligence collective » est un changement majeur qui nécessite d'unifier dans une même dynamique la réflexion et la mobilisation de tous les acteurs autour d'un travail sur la vision et sur les compétences pour s'approprier les enjeux en se responsabilisant et en devenant tous des acteurs stratégiques.

Le coach crée les conditions où les acteurs construisent ensemble une vision et une nouvelle façon de fonctionner ;

Le président se positionne en dirigeant ressource et porteur de sens ;

Chaque collaborateur se positionne en acteur responsable capable de comprendre et adhérer à la vision et agir pour sa réalisation.

LA VISION

La vision est une dynamique de progrès, c'est un rêve individuel et collectif qui transcende les chiffres.

La force d'une vision réside principalement dans sa cohérence.

Cela suppose que l'on prenne en compte, simultanément et en cohérence, les trois composantes suivantes :

- L'organisation (processus, procédures, postes de travail) ;
- Les hommes (la culture interne de l'entreprise, le mode de management, les circuits de communication) ;
- La vision de l'entreprise.

L'organisation doit avoir une vision claire de son métier et de sa vocation fondamentale qui donne sens à son action. Le travail sur le sens est un préalable indispensable.

Pour décrire une vision d'entreprise, on utilise six niveaux logiques devant nourrir l'imaginaire collectif dans l'espace et l'action collective dans le temps.

ENJEUX

Vocation : la raison d'être de l'entreprise. Que manquerait-il au monde si nous n'étions pas là ? La clef de voûte du métier !

Ambition : le défi dans le temps (5 à 20 ans) : volontarisme, passion, rentabilité, compétitivité, ... Le « corps du rêve » : un défi qui a la force d'une évidence et qui fait rêver.

Valeurs : (10 ans) organisationnelles, culturelles de l'entreprise et surtout éthiques

Principes de management : (5 ans) en cohérence avec la vocation, les ambitions, les valeurs pour responsabiliser les acteurs et passer du contrôle à l'autonomie

Priorités stratégiques : (2 ans) choix des axes de développement et des ressources allouées. Comprendre les priorités stratégiques est une façon de canaliser l'énergie du rêve.

Plans d'actions : (A renouveler constamment) Que fait-on et comment ?

ACTIONS

Les valeurs organisationnelles sont à plusieurs niveaux : stratégie, structure, systèmes, collaborateurs, style de management, savoir-faire, valeurs suprêmes.

Le YO-YO managérial : l'équipe de direction doit savoir concevoir, communiquer et agir aux différents niveaux de la vision, et en conscience :

- Logique du ET de préférence à celle du OU ;
- Capacité à travailler la cohérence des niveaux logiques d'ordre différents.

Préserver et stimuler : une double dynamique nécessaire, c'est-à-dire :

- préserver l'essentiel au niveau des enjeux, de la vocation, des valeurs, des principes de management
- stimuler le progrès au niveau des ambitions, des priorités stratégiques, des actions
« Etre et rester en compétition avec soi-même » : voilà l'un des secrets de l'amélioration continue de la performance ! (Ce qui est encore plus important qu'être en compétition avec les autres.)

L'équilibre entre ces deux polarités doit être maintenu en permanence.

Concevoir la vision comme un processus dynamique : il s'agit de rassembler les éléments d'une enveloppe culturelle minimale autour de 3 tâches :

- l'élaboration du symbolique (documents avec textes, schéma, ...);
- le travail sur l'imaginaire permettant de construire un sens dans la conscience. C'est le plus important ;
- L'action permettant aux acteurs de passer de l'implicite à l'explicite, de la théorie à la pratique.

Le manager doit :

- Etre porteur de sens ;
- Vivre la complexité ;
- Faire le deuil de sa représentation et être constamment à l'écoute de la représentation des autres. L'enjeu n'est pas tant d'être du même avis, ou d'avoir raison par rapport à l'autre, mais de comprendre et d'accepter l'autre dans sa différence.

L'intelligence collective n'existe qu'au prix d'un gigantesque travail de méta-communication sur la vision.

Pour comprendre la façon dont nous communiquons, il faut :

- Prendre conscience que l'accès à la réalité n'est pas direct mais se fait à travers nos systèmes de représentation, et que nous n'avons pas accès au système de représentation de l'autre. Pour se comprendre il est nécessaire de communiquer sur le système de représentation qui nous fait interpréter un évènement et non pas uniquement sur l'évènement.

De plus, nous sommes chacun influencés par :

- o Notre histoire, notre passé ;
- o Le contexte dans lequel nous sommes, le présent ;
- o L'intention qui nous anime, la projection, notre vision du futur

Ce que nous décrivons n'est pas la réalité mais notre propre interprétation de la réalité. Il convient donc d'éviter d'énoncer des vérités « ceci est vrai, ceci est faux » car ce qui est vrai pour une personne est faux pour une autre.

- Comprendre que la réalité qui prend forme dans ma conscience (Gestalt) est une perception très personnelle de cette réalité.
- Faire le deuil de ma propre représentation pour pouvoir comprendre la représentation que l'autre a de l'évènement, de la réalité.

La méta-communication est le processus le plus important dans la relation à deux ou en groupe, pour optimiser les possibilités de compréhension, d'entente et éviter les blocages, les discordes, ...

- Avoir conscience de notre cadre de référence, de notre propre système de représentation ;
- Renoncer à notre propre cadre de référence ;
- Etre à l'écoute de l'autre, une écoute active : parole, geste, ... ce qu'il ressent, exprime, ce que je ressens, comprends, ... est-ce ce qu'il exprime ;
- Prendre du recul et aider l'autre à me communiquer son cadre de référence, son système de représentation, qu'il utilise, consciemment ou inconsciemment, dans son interprétation de l'évènement, la réalité ;
- Lui faire comprendre que nous avons un cadre de référence différent, que j'ai compris le sien et lui présenter, lui expliquer le mien, dans l'objectif d'une compréhension mutuelle et d'aboutir à un accord plutôt qu'un désaccord ; Sans forcément renoncer chacun à notre propre cadre de référence mais en comprenant chacun celui de l'autre.
- Essayer de combiner nos points de vue pour nous enrichir et construire un cadre de référence commun, dans lequel personne ne sera perdu ou détruit, mais au contraire, où chacun pourra se retrouver et évoluer ensemble.

Pour élaborer une vision commune, il est nécessaire de passer d'abord par la disjonction, pour connaître et comprendre la logique de l'autre, et tenir compte de l'ensemble des deux logiques pour concevoir une vision commune. Seule une entente sur les finalités permet de créer une alliance qui dépasse les points de vue différents.

Alliance : c'est la qualité de relation qui existe entre acteurs qui ont en commun une finalité, et qui s'engagent à emprunter un chemin ensemble sans remettre en cause la relation, quel que soit le niveau de frustration que ces acteurs peuvent être amenés à vivre. L'alliance se construit au travers du contact, de l'investissement personnel, de la confrontation si nécessaire.

Les 4 caractéristiques des entreprises visionnaires sont :

- Vivre dans la logique du ET, non du OU ;
- Avoir des managers ressources (Canne à pêche et non poisson) ;
- Travailler leur vision aux différents niveaux logiques ;
- Savoir préserver l'essentiel (vocation, valeurs, principes de management) et stimuler le progrès (ambition, priorités stratégiques, plans d'actions).

La vision partagée par une équipe suppose pour les acteurs :

- Une ascèse permanente, sachant que l'on n'a pas accès à la réalité mais que l'on en a seulement des représentations ;
- L'acceptation de la représentation radicale de l'autre comme irréductible à la leur ;
- Un entraînement permanent à la position « méta » ;
- Une dynamique relationnelle fondée sur la méta-communication permanente.

Le rôle du coach dans l'accompagnement de la croissance de la vision consiste à conduire l'organisation vers l'élaboration d'une vision fondée sur les enjeux, mais coexistant avec la vision comptable des chiffres.

Mettre en œuvre la vision dans le temps (de manière durable) et dans l'espace (à tous les niveaux de décision et d'organisation), en intégrant simultanément et de manière récursive, les 5 concepts ou axes de travail :

- Elaboration de la vision
- Déploiement à toutes les équipes
- Alignement de tous les projets
- Exemplarité de l'équipe de direction
- Accompagnement des individus (coaching) et des équipes (team-building)

ELABORATION DE LA VISION

Partir de l'existant : conduire un état des lieux des forces et des faiblesses de l'entreprise, analyser les visions existantes, son fondement, sa culture, ...

Développer l'identité de chaque acteur : le travail sur la vision doit contribuer à la construction identitaire de chacun, sur les 3 niveaux :

- Des talents
- De la relation
- De communion

La méthode d'élaboration de la vision par étoile selon Doyle :

- Vision à 1 étoile : Inspiration du patron. Les salariés suivent. L'avenir dira s'il avait raison.

- Vision à 2 étoiles : L'idée stratégique est apportée par le président et complétée par les dirigeants.
- Vision à 3 étoiles : Le leader sert d'initiateur. Il propose une idée du futur, d'un idéal, et discute avec ses collaborateurs d'une réelle stratégie. C'est un travail collectif et interactif.
- Vision à 4 étoiles : Le leader engage un processus de mise en œuvre complet de la vision, par l'ensemble des équipes, ou chacun participe à l'élaboration d'une vision commune, sur tous les niveaux allant des enjeux aux plans d'actions.
- Vision 5 étoiles : Les partenaires d l'entreprise sont associés à l'élaboration de la vision.

L'approche simplifiée (lire « engagement, espoirs, rêves ») pour élaborer la vision de l'entreprise est centrée sur le travail de mise à plat des représentations. Un groupe (de moins de 10 personnes) réfléchit à 5 questions :

- 1- Comment voyez-vous votre entreprise à 5 ans ?
- 2- Comment voyez-vous votre entreprise à 1 an ?
- 3- Quels sont les principaux enjeux internes et externes ? (forces/faiblesses ? menaces/opportunités ?)
- 4- Quelles sont vos préconisations ?
- 5- Quelle est votre contribution ?

Les 4 premières questions mettent chaque participant en responsabilité dans le rôle de leader et la 5^{ème} permet à chacun de retrouver sa place pour mettre en œuvre la vision collective. Le leader est remis dans sa fonction.

Processus de l'approche simplifiée en six étapes (1/2 à 1 jour maxi) :

- 1- R.I.P. (Réflexion Individuelle Préalable) : 20 à 40', chaque participant répond aux questions sur une feuille de paperboard à l'aide de post-it ;
- 2- Présentation : chacun communique au groupe ses réponses ;
- 3- Chacun écoute les autres sans débat, seules les questions de clarification sont permises.
- 4- Méta-communication : 90' ou plus, on ne parle pas du contenu, mais on partage ce que l'on ressent du processus vécu (partage des émotions). Comment je me sens ? Suis-je différent ? Comment je perçois le groupe maintenant que nous nous sommes tous écoutés ? Quelles sont les différentes cultures que je perçois ? Ai-je fait des découvertes ? Quelles sont les émotions que je ressens (et non pas ce que je pense) ;
- 5- Elaboration de la vision partagée : on regroupe les réponses par question et on débat sur les 4 premières questions pour arriver à un accord le plus consensuel possible ;

6- On hiérarchise ensuite les idées et on passe au plan d'actions avec chaque contribution.

Cette démarche permet :

- De créer une vision collective rapidement ;
- De motiver les acteurs en parité, en étant responsabilisé et écouté ;
- De passer de la représentation Désaccord/Accord à Accord/Malentendu/Désaccord
- De faire vivre une expérience d'équipe performante plutôt que de collection d'individus ;
- D'ouvrir les participants à la notion de processus et pas uniquement de contenu, de sens et de méta-communication.

DEPLOIEMENT DE LA VISION A TOUTES LES EQUIPES

Différentes méthodes sont possibles : groupes de travail parallèles à tous les niveaux, présentation du travail de la direction et complément par les collaborateurs, ou création par des groupes de collaborateurs et choix par un groupe de direction, ... la vision doit être une dynamique collective vivante.

Les axes de travail peuvent porter sur :

- Le partage et la co-élaboration des visions ;
- Les compétences stratégiques actuelles et celles nécessaires dans le futur ;
- Les processus clés de l'entreprise ;
- Les processus d'accompagnement.

La vision se déploie aussi par les actions concrètes sur le terrain, d'où l'importance d'aller jusqu'à définir des plans d'action et les contributions individuelles, et d'analyser les retours du terrain. La réalisation de projets locaux en cohérence avec les projets globaux.

Veiller à maintenir le processus de l'intelligence collective en action, avec la vision et son déploiement permanent.

ALIGNEMENT DE TOUS LES PROJETS, EXEMPLARITE DE L'EQUIPE DE DIRECTION, ACCOMPAGNEMENT DES INDIVIDUS ET DES EQUIPES

L'alignement : mise en cohérence, vise la responsabilisation. Vérifier que chaque projet local est bien porteur de la vision globale, et donc mettre en cohérence l'ensemble des actes de management. Chaque projet local doit être empreint des priorités stratégiques, des principes de management, des valeurs, de l'ambition et de la vocation de l'entreprise.

C'est en travaillant sur les principes de management que l'on va procéder à l'alignement. Puis, de rendre cohérent l'ensemble des opérations R.H. : recrutement, rémunération, entretien d'évaluation, plan de carrière, formation, ... et des systèmes d'information : informatique, communication interne, ... Chaque acte de management, chaque élément du système doit être porteur de la vision.

L'alignement n'est possible que si l'équipe de direction est exemplaire et qu'un processus d'accompagnement des individus (coaching) et des équipes (team building) est mis en place.

Il est souvent nécessaire que le dirigeant fasse un travail de développement personnel important pour pouvoir accompagner le développement de son entreprise, de ses équipes et de ses collaborateurs.

Les gens « heureux » dans l'entreprise seront ceux qui sont porteurs des mêmes valeurs que l'organisation

3 conditions sont nécessaires au développement de l'intelligence collective en action, dont le travail sur la vision est un des éléments majeurs :

- La volonté des dirigeants d'une action sur le long terme avec l'exemplarité ;
- Des processus apprenants agissant en profondeur pour renouveler les savoirs, les méthodes, les compétences, les comportements, les cultures ;
- Les accompagnements dont ont besoin les acteurs pour créer, soutenir et ressourcer cette dynamique.

L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Il est une phase importante du processus de l'intelligence collective en action, pour évaluer la cohérence, l'implication et les résultats de la mise en œuvre de la vision sur l'ensemble des six niveaux logiques :

- Vocation ;
- Ambition ;
- Valeurs ;
- Principes de management
- Priorités stratégiques ;
- Plans d'actions.

Et de réaligner les objectifs, fonction des résultats et de la cohérence aux différents niveaux de la vision, mais aussi de connaître l'avis du collaborateur sur sa hiérarchie.

Les enjeux de l'entretien d'évaluation

Bien plus qu'une évaluation, l'entretien d'évaluation est l'espace-temps dans lequel se construit le « corps » de l'intelligence collective : les identités des acteurs ; le système relationnel ; l'alliance autour de visions partagées ; l'incarnation des valeurs et des principes de management.

Enjeux classiques, bien identifié	Enjeux profonds, mal connus
<ol style="list-style-type: none">1. Le bilan de l'année écoulée.2. L'attribution d'un bonus.3. Les objectifs de l'année à venir, les moyens et projets associés.4. Les perspectives d'évolution.	<ol style="list-style-type: none">1. La reconnaissance.2. L'entretien d'évaluation en fonction du stade de développement de l'équipe.3. L'articulation des 3 dimensions : inclusion, contrôle, ouverture4. La construction du « système » superviseur-collaborateur : l'alliance.5. La construction de l'holomorphisme.

Il est conseillé de ne pas traiter dans la même séance, l'évaluation proprement dite et l'attribution du bonus, pour prendre du recul par rapport à l'évaluation et ne pas faire d'amalgame.

La reconnaissance :

- Les signes de reconnaissance
Chaque personne a besoin, dans sa vie professionnelle comme dans sa vie personnelle de signes de reconnaissance positifs. Il s'agit d'une véritable

survie psychologique, voire physique pour l'individu, au même titre que la nourriture ou les vêtements.

Si un signe de reconnaissance négatif est donné, Il est préférable qu'il soit conditionnel, c'est-à-dire par rapport à un évènement, qu'inconditionnel c'est-à-dire caractérisant une personne en toute circonstance.

- L'économie des signes de reconnaissance

L'indifférence est pire que la critique qui porte au moins une attention. Plutôt que l'ignorance, les personnes préféreront inconsciemment créer des problèmes ou des situations conflictuelles pour avoir au moins des signes de reconnaissance négatifs. D'où, l'importance supplémentaire à formuler souvent des signes de reconnaissance positifs quand tout va bien, plutôt qu'intervenir que lorsque quelque chose ne va pas.

Certains ont du mal à donner des signes de reconnaissance, d'autres à en recevoir (rigidité, difficulté à être proche de ses sentiments et des autres, ils le font payer par un comportement de persécuteur ou de sauveteur en s'occupant des autres de manière déresponsabilisant).

- L'abondance

La rareté de signes de reconnaissance (ne pas dire bonjour, au revoir, merci, pas de félicitations, ...) engendre des comportements déviants : passivité, conflits ou violence. Le seul but souvent inconscient, étant d'attirer l'attention, d'être reconnu et d'exister.

Le fait de contrôler les signes de reconnaissance que l'on donne n'est pas suffisant car il entraîne souvent chez les individus un manque, une frustration car il ne satisfait pas le besoin profond de signes de reconnaissance. La personne serait reconnue uniquement pour ce qu'elle fait mais pas pour ce qu'elle est.

Il faut bien mieux, croire et développer, l'abondance des signes de reconnaissance positifs conditionnels mais beaucoup plus encore inconditionnels, apprendre à en donner et en recevoir, à en demander, ... cela développe l'entente entre les personnes, les capacités, les motivations, les énergies positives ...

Il s'agit de développer en chacun d'entre nous et de voir chez l'autre : « la princesse – le prince ».

- La reconnaissance de la personne suppose une certaine représentation de l'identité, qui peut se découper en six niveaux à étudier par le coach :

Structure la plus profonde	Structure profonde	Les attitudes	Les comportements Managériaux	La fonction de la personne	L'environnement du manager
Le prince Toujours à développer	Système de défense et ses blessure	Croyances Valeurs Système de représentati	Style Ecoute Communication Capacité de travail en groupe/	Titre Place / organigramme Mission	Stratégie Structure systèmes

Il y a alliance seulement lorsque les partenaires sont capables de vivre un haut degré de frustration sans remettre en cause la relation et la finalité.

L'entretien d'évaluation en fonction du niveau de l'équipe

La situation de l'entreprise reste toujours ambiguë, car elle doit offrir un espace de création de valeur tout en étant un lieu de construction identitaire des acteurs : l'un « par » et « pour » l'autre.

Nous pouvons identifier 3 niveaux de développement de l'équipe :

Evaluation du collaborateur : (collection d'individus)

Stage mécanique – causalité linéaire. Le superviseur est en dehors du bocal.

+ évaluation du système : (groupe solidaire)

Stage systémique – causalité circulaire. Les 2 acteurs sont dans le bocal.

Ai-je été un bon chef pour toi ? M'as-tu aidé à être un bon chef pour toi ?

+ Vision prise en compte : (équipe performante, l'excellence)

Stage holomorphique – causalité récursive. Les 2 acteurs et le système portent la vision.

Une construction identitaire et collective est nécessaire pour créer la fluidité que l'on souhaite dans l'intelligence collective.

L'inclusion, le contrôle, l'ouverture

L'inclusion vise à créer entre les deux acteurs concernés, le sentiment de reconnaissance, puis d'appartenance, puis d'engagement et enfin de mise au service de soi pour le bien commun.

Le contrôle vise à définir le leadership et les règles du jeu, tout en se reconnaissant mutuellement compétent.

L'ouverture consiste dans la capacité des acteurs à être proches d'eux-mêmes et entre eux.

Il convient donc d'intégrer :

- La dimension intrapsychique personnelle (je suis important et compétent à mes propres yeux)
- La dimension systémique (l'autre est important et compétent à mes yeux)

- o La dimension réursive et holomorphique (je constate que l'autre se reconnaît important et compétent dans le regard que je porte sur lui)

Les personnes ne développent leur propre sécurité ontologique que dans la mesure où elles intègrent ces trois dimensions : Etre « OK » (estime de soi).

Création de valeur et capacité de résolution de problèmes			
Les deux enjeux de l'entreprise			
Les dimensions de la relation	Inclusion	Contrôle	Ouverture
Les enjeux	Dehors/dedans	Position haute/basse	Proche/lointain
Conséquences et résultats	<ol style="list-style-type: none"> 1. reconnaissance 2. appartenance 3. engagement 4. dévouement au « bien commun » 	<ol style="list-style-type: none"> 1. leadership et règles du jeu 2. contribution à la production 	<ol style="list-style-type: none"> 1. capacité à aborder le non-dit 2. savoir nommer les besoins, les peurs et les problèmes
Croyance	Important	Compétent	Aimable
Conséquences	J'existe	Je suis responsable	Je suis conscient

Le sous-système superviseur-collaborateur : construction de l'alliance

L'entretien d'évaluation est le lieu privilégié pour établir, fortifier, reconfigurer l'alliance entre les acteurs.

L'évolution des circonstances extérieures fait émerger des besoins, des différences, des résistances, des malentendus qui risquent de se transformer en conflits et frustrations.

L'alliance reste vulnérable comme la confiance et nécessite d'être renforcée en permanence, d'où, le travail identitaire des acteurs sur eux-mêmes, sur leurs égo et sur les trois dimensions de la relation : inclusion, contrôle et ouverture.

La construction de l'holomorphisme

Au stade ultime, l'identité des acteurs peut atteindre, dans une organisation performante dont l'intelligence collective s'est vraiment développée, une dimension « holomorphe ». Les acteurs et le système portent les enjeux globaux à travers les enjeux locaux.

Pour conduire un entretien d'évaluation, une grille d'analyse quantitative et qualitative est intéressante.

LE DEVELOPPEMENT IDENTITAIRE DES ACTEURS

« Le travail du patron, pour nous, n'est pas de présenter sa vision des choses ni de prendre toutes les décisions mais de créer une dynamique dans laquelle des milliers de décisions sont prises dans son entreprise. » Car chacun peut et doit contribuer à la construction de la vision, sa mise en œuvre et sa reconfiguration permanente, élément premier du développement de l'intelligence collective et de la « transformance ».

Le développement de l'intelligence collective induit, induit voire présuppose la reconfiguration identitaire, individuelle et collective des acteurs.

Le potentiel et les limites de l'organisation sont à la mesure du potentiel et des limites de l'équipe dirigeante.

L'identité du dirigeant

Intégrer les trois rôles de donneur d'ordre, dirigeant ressource et porteur de sens suppose que l'on puisse mettre en avant un des rôles en intelligence de situation sans pour autant que les deux autres soient abandonnés.

Le dirigeant donneur d'ordre intègre à la fois des compétences d'expertise d'un ou plusieurs métiers, des compétences de généraliste, un rôle de manager et de leader, une capacité de décision, de mise en œuvre, de contrôle, ...

Le dirigeant ressource met en œuvre un processus relationnel et de responsabilisation de ses collaborateurs. Dans le management dans la complexité, être leader, c'est aussi et surtout être capable d'être un simple participant dans un groupe.

Le dirigeant ressource :

- | | |
|--|-----------------------|
| 1- | Présente les enjeux |
| 2- | Définit les règles du |
| jeu : le cadre, les valeurs, les limites, ... les protections | |
| 3- | Génère une |
| dynamique de l'appel, c'est-à-dire donne les permissions : prendre la parole, faire des propositions, apporter sa contribution, trouver des solutions, ... | |
| Règle des 3 P : Protections, Permissions, Puissance | |
| 4- | Soutient : écoute, |
| protège, rassure | |
| 5- | Accueille les |
| propositions | |
| 6- | Optimise les |
| décisions (le curseur) et suit la mise en œuvre | |

Etude, rejet, mise en attente pour étude ou accord selon les propositions, puis communication et suivi

7-

Recommence le

cycle

Le dirigeant porteur de sens. Il utilise le curseur pour ajuster en intelligence de situation en fonction de la complexité et du degré de développement des acteurs. Montrant puis développant en chacun la vision, le sens, la responsabilité.

La sécurité ontologique

Le dirigeant pour assumer correctement ces trois rôles, pour être OK dans ce chaos, doit avoir une grande confiance, une sécurité ontologique, être profondément conscient et activer son « prince », reconnaître et mettre en avant le « prince » de l'autre, sa compétence, ... pour créer l'alliance.

Cela veut dire aussi avoir une certaine expérience de la vie, des relations, d'avoir acquis des compétences, surmonté des épreuves, fait les deuils de la toute-puissance, des relations fusionnelles, de ses limites, de ses blessures présentes et passées, ...

C'est la combinaison de l'inclusion, du contrôle et de l'ouverture qui va conditionner l'identité individuelle et collective des acteurs.

- L'inclusion
Position « dedans/dehors » de la relation. Croyance : « je suis important ».
Comprend :
 - o La reconnaissance
 - o L'appartenance
 - o L'engagement
 - o La mise à disposition d'un bien commun ou de quelque chose pour un bien commun

L'identité de la personne se construit à travers la confiance que lui accorde l'autre, et qui va être la source de la confiance qu'elle se donnera à elle-même.

C'est un cercle vertueux, qui entraîne la reconnaissance, puis un sentiment d'appartenance à la relation, puis d'engagement (elle peut investir son énergie dans la relation) enfin, au-delà de sa satisfaction personnelle, une motivation au service du bien commun.

- Le contrôle
Position « en haut/en bas » de la relation. Croyance : « Je suis compétent ».
Il s'agit de clarifier la relation de pouvoir : leadership, règles du jeu pour pouvoir créer ensemble des valeurs communes.

- L'ouverture
Position « proche/lointain » dans la relation. Croyance : « je suis aimable », « j'ai de la valeur »
Est-ce que l'on peut dire à l'autre ce qui se joue entre nous ? Aborder les enjeux, les non-dits, les sujets qui fâchent. Aborder les besoins, les peurs de chacun. Renoncer à avoir raison à priori, parler de ses points faibles. Renoncer à la rigidité mentale, qui est renforcée à chaque fois que la personne se sent attaquée dans la représentation qu'elle se fait d'elle-même.

Les paradoxes identitaires

L'acquisition de cette sécurité ontologique passe par :

- La gestion des contenus et des processus, de la méta-communication ;
- Le lâcher-prise du contrôle des personnes pour pouvoir contrôler un projet ;

- Le soutien au développement de l'autre pour mieux se développer soi-même.

Le responsable a pour enjeu principal de développer et de mobiliser sa compétence au maximum, et de l'avoir suffisamment « reconnue » pour la mettre totalement au service du développement de la compétence et de la mobilisation de l'autre.

Il est nécessaire d'avoir conscience et de gérer au mieux les paradoxes fondamentaux :

1. Le paradoxe éducatif. « Comment aider l'autre à se débrouiller tout seul ? »
2. Le paradoxe de la demande. « face à une demande de poisson, à chaque fois qu'il est possible, apprendre à pêcher et à construire une canne à pêche ».
3. Les stades d'autonomie. Adapter sa communication et sa relation au stade de développement et d'autonomie de la personne ou du groupe en relation.
4. Le paradoxe de la compétence. Renoncer à son égo, en ayant développé sa compétence au point de ne plus avoir besoin de la prouver à l'autre, et mettre cette compétence totalement au service de la compétence de l'autre. Devenir un développeur de talents en ayant acquis les compétences : techniques, managériales et de relation d'aide. Renoncer à ce que son interlocuteur reconnaisse sa compétence, et être centré sur la construction de la compétence de l'autre.
Le paradoxe du contrôle. Pour garder un certain contrôle dans la complexité, il est nécessaire de lâcher une partie du contrôle.

La « transformance » est cette démarche identitaire profonde qui amène la personne à vivre OK dans le chaos, paraître immobile dans la tourmente, mobiliser son énergie, son attention, observer en position « méta » le processus et rester centré sur les enjeux, la vision, les finalités (le sens), être prêt à intervenir sur les priorités, le processus ou le contenu, en restant le plus neutre possible, bienveillant et disponible.

CONCLUSION

La construction de la vision se vit dans un cheminement au cours duquel l'ensemble des acteurs remettent en cause leur perception du réel, leur identité et leur positionnement en permanence.

Cette remise en cause permanente des représentations du réel passe évidemment par une construction identitaire des acteurs, la « transformance » (Les « chenilles » doivent devenir des « papillons »), les experts donneurs d'ordre doivent devenir des dirigeants ressources et des responsables porteurs de sens.

Cette démarche vise à libérer l'énergie et la conscience de la personne, et n'a de sens que si elle se prolonge et s'incarne dans une logique de responsabilité.

QUELQUES CITATIONS

- « Obtenir des œufs d'or ne suffit pas : il s'agit d'assurer la fécondité de la poule à long terme. »
- « Toujours garder en réserve sa carapace de « langouste » (animal sans colonne vertébrale) et fonctionner principalement en tant que « vertébré » (animal sans carapace). »
- « Notre métier est de rendre la grenouille bondissante. »
- « Une vision peut être vivante et palpitante comme un cœur. Diastole et systole : palpitation de la vision avec les acteurs. »
- « Les gens heureux dans l'entreprise seront ceux qui sont porteurs des mêmes valeurs que l'organisation. »

L'intelligence collective en action dans le groupe Oddo

Par l'équipe de Transformance

(Voir 1^{ère} partie du livre pour le déploiement au sein du groupe ELIS)

Les différentes étapes suivies pour mettre en œuvre l'intelligence collective :

1^{ère} étape de la vision partagée.

Lors d'une réunion de l'équipe dirigeante, chacun s'exprime sur sa perception de l'entreprise, sa stratégie, les modalités de sa direction et de son management, et tous les propos sont retranscrits ;

« Opération portes ouvertes » par l'ouverture large de cet exercice à l'ensemble de l'entreprise pour que tous les collaborateurs s'expriment ;

« Travail transversal », en organisant des groupes de travail de personnes d'horizons divers de l'entreprise, pour relever les principaux enjeux observés par les équipes ;

« Réunion à thèmes » sur les ressources humaines et surtout la vision (vocation de l'entreprise, ses ambitions, ses valeurs)

« Inclusion » initiation à certains exercices d'inclusion, à différentes méthodes pour donner des signes de reconnaissance, à la pratique d'une écoute qualitative pour faire avancer des sujets collectivement, à la compréhension de la différence entre réalité et perception de chacun selon son propre cadre de référence ;

Tout au long de la démarche, observation de la position et du rôle de chacun, en positionnant les responsables comme « manager ressource et porteur de sens ».

Prise d'un certain nombre de décisions très opérationnelles, en consultant les équipes concernées, consultation et partage des informations avec les différents comités (exécutif, entreprise,), attribution d'un rôle central au management des sociétés rachetées.