Premier enseignement : Les trois rôles du responsable

Le lendemain matin, Éric se réveille naturellement et de bonne heure. Dehors, l'aube a envahi le ciel de son voile laiteux. Etrangement joyeux, après de courtes ablutions et un encas frugal, Éric se dirige rapidement vers le port de plaisance. Il est convenu qu'il reviendra avec le pain pour le petit déjeuner familial. Comme ça, tout le monde est gagnant.

Le vieux marin est là, sur le pont, en train de lover des cordages. Il fait un grand signe de la main et un énorme sourire lorsqu'il aperçoit Éric. Il se dirige alors vers le gaillard arrière où se trouve une table et deux fauteuils pliants. Éric monte à bord et le rejoint à la table où Léo l'accueille énergiquement, lui faisant signe de s'installer.

Deux bouteilles isothermes et deux tasses en métal trônent au milieu de la table. « Café ou thé ? » demande le vieux marin. « Café, merci ! » répond Éric. Léo lui verse du café et se sert du thé en silence. Éric ne sait pas trop quoi dire mais il apprécie le liquide chaud dans ce matin un peu frisquet.

Le silence règne pendant quelques minutes, le vieux marin le regarde en silence, d'un air malicieux et bois son thé à l'aise. Ensuite, il sort trois couvre-chefs de marin d'un tiroir et les met sur la table.

« Je t'ai proposé de discuter de ta situation et d'apporter mon expérience de capitaine de navire. C'est pourquoi j'ai choisi de commencer aujourd'hui par réfléchir avec toi à ton rôle de dirigeant… Sais-tu ce que représentent ces trois couvre-chefs ? ».

« Euh, non ! Enfin… si, cela pourrait être trois différents aspects du rôle de dirigeant ».

Éric se demande bien en quoi ces trois couvre-chefs pourraient bien l'aider dans sa situation mais il est là, à sa demande. Il regarde le vieil homme, curieux.

« Vois-tu, Éric, la plupart du temps un responsable agit sans être conscient des différents rôles qu'il joue pour remplir son poste. Prendre conscience des trois rôles dont je vais te parler, c'est un peu comme si tu avais trois bateaux différents, un voilier de régate, comme celui sur lequel tu te trouves, un bateau cargo comme ceux que tu vois dans le lointain à l'horizon, et un bateau de pêche ou un remorqueur. Ce sont tous les trois des bateaux mais ils n'ont pas les mêmes utilités. »

Il prend un premier couvre-chef et se la met sur la tête, c'est une casquette blanche, avec un cordon doré, une visière noire avec des lauriers brodés en fils d'or et un insigne cousu au milieu sur le front de la casquette. L'insigne arbore l'ancre entourée de laurier. « Ceci est ma casquette de capitaine. Elle me donne un certain nombre de prérogatives sur le navire que je commande et même sur d'autres navires sur lesquels je monterais.

Cette casquette est également le symbole de mes responsabilités. Je dois remplir une mission. J'ai des objectifs à atteindre en termes de destination, de délais, de conduite sur mer, de protection de l'intégrité des passagers ou des marchandises que je transporte et aussi envers les marins qui travaillent pour moi. Et pour remplir ma mission, je dispose de matériel et de personnel, j'ai un budget à ma disposition pour les dépenses courantes et une ligne de crédit de la compagnie, soumise à l'autorisation de mes supérieurs, pour les dépenses exceptionnelles.

Dans ce rôle, je dois organiser les tâches de chacun pour remplir mes missions. Sur tous ces points, il est probable que nous soyons assez proches, non ? ».

Éric réfléchit. « Présenté comme cela, en effet, je m'y retrouve aussi » énonce-t-il prudemment. Léo prend le deuxième couvre-chef. C'est une casquette bleu marine qui ressemble à une casquette de baseball.

L'expert

« Cette casquette est la casquette du gestionnaire, en anglais manager, elle confère un statut hiérarchique validé par le système organisationnel. Ce statut est lié à un certain nombre de règles pour son porteur et pour les autres (respect, pouvoir de décision, représentation du « navire » par rapport à d'autres collègues, par rapport aux supérieurs et même par rapport au monde extérieur).

Ce rôle de gestionnaire consiste à organiser les tâches et les ressources matérielles et financières pour accomplir ta mission en tenant compte d'un certain nombre de contraintes liées à la qualité, à la sécurité, à l'écologie, à la géopolitique, etc. Tu me suis ? » s'enquiert Léo.

« Tout-à-fait d'accord, cela décrit bien la mission d'un responsable. Mais, en quoi est-ce que cela apporte un éclairage neuf ? » répond Éric.

« Je t'invite à y réfléchir quand tu auras découvert les trois couvre-chefs. Jusque maintenant, rien de nouveau sous le soleil, en effet. » dit le marin avec un grand sourire malicieux.

« Cette casquette est la casquette de l'homme de terrain, l'homme de métier, le spécialiste, le technicien. Cette casquette indique que celui qui la porte a des connaissances et des compétences reconnues dans un domaine bien particulier. La forme de la casquette peut renseigner sur le type de domaine maîtrisé. Grâce à cette casquette, l'organisation va faire appel à lui pour résoudre des problèmes techniques et lui demander des conseils sur des décisions à prendre. Si tu es mécanicien sur les moteurs, on te demandera ton avis sur toute situation impliquant les moteurs (vitesse de croisière, changement de cap rapide, conditions météo difficiles, maintenance ou panne, …). Ton avis ne pourra être contesté que par d'autres spécialistes bien sûr, l'organisation peut toujours ignorer tes conseils et avis. Un responsable a souvent acquis des connaissances et des compétences plus techniques ou plus spécialisées au cours de sa carrière. Dans certaines organisations, l'accès à la fonction de responsable repose uniquement sur la compétence technique. Vois-tu de quoi je parle ? » vérifie le marin.

Éric réfléchit. Il est en effet reconnu pour sa compétence financière : il gère les budgets et contrôle les dépenses de main de maître. Il a aussi une grande expérience du métier, il a été directeur de production avant de devenir directeur d'usine. « Oui, cela m'arrive encore régulièrement de donner un avis technique dans les réunions d'usine. Et mon personnel me respecte pour cela » répond-il après mûre réflexion. « Et le troisième couvre-chef ? ».

Léo prend un bonnet, il est bleu marine sans ornements.

Le leader

« Ce bonnet est plus informel. Nous le mettons lorsque nous arrêtons notre service. Il nous permet d'être reconnu et en même temps, nous rend parfois plus abordable. C'est un couvre-chef relationnel : il permet de faire tomber ou au moins d'atténuer certaines barrières hiérarchiques. C'est grâce à ce bonnet qu'il est possible de rentrer véritablement en contact avec les personnes, de mieux les comprendre et de les motiver à de faire les choses. C'est la casquette du « Leader » ou du « Meneur ».

Le « Leader », c'est le meneur d'hommes, c'est celui qui donne une direction et du sens à l'action et qui arrive à créer un engouement, un enthousiasme pour aller avec lui dans cette direction. Les personnes ne font plus les choses parce que le chef les a demandées mais parce qu'elles ont envie d'avancer dans le sens proposé par le Leader. Tu sens la différence, Éric ? » demande le vieux marin.

« Je comprends bien les trois rôles et je me rends compte que je n'utilise que très peu le troisième, et pratiquement tout le temps le premier et le deuxième. » répond Éric.
Il poursuit : « Pour moi les personnes font leur boulot parce qu'elles veulent le conserver et qu'elles sont évaluées sur les résultats produits ».

« Quelle est la casquette qui est le plus en lien avec cet état d'esprit ? » interroge le marin.
Éric réfléchit. « La casquette du Gestionnaire, quoi de plus normal dans une usine… »
« On pourra revenir sur la « normalité » dans les organisations… à un autre moment. » enchaîne le marin avec son sourire de vieux loup. « Comment tes nouveaux projets sont-ils perçus par les personnes dans l'opérationnel ? ».

« Pas très bien » dit Éric, se demandant où le vieux marin veut en venir.
« Quel couvre-chef pourrait influencer cette situation ? Faire en sorte que ces projets soient mieux acceptés, voire soutenus ? » demande encore le marin.

« Je suppose que ce sera le bonnet du Leader, même si je ne vois pas comment cela peut se traduire en action » répond Éric.

« Oui, c'est bien le bonnet qui fera la différence. Et les actions que tu entreprends avec cette casquette dépendent de chaque personne. Ce qui est important ce sont les effets que tu veux créer et moins le genre d'action à entreprendre.

Imagine maintenant qu'il y ait un gros problème de production dans ton usine, à qui feras-tu appel en premier ? »

« À des personnes qui connaissent le problème et qui sont capables de trouver des solutions… La casquette de spécialiste, donc » enchaîne Éric.

« Tu as bien saisi les distinctions. Et toi, combien de temps passes-tu dans chacune de tes casquettes ? »

Éric prend le temps de bien analyser ses journées avant de répondre. « 60 % gestionnaire, 40 % spécialiste et 10 % leader » énonce-t-il.

« Ça fait plus de 100 % » fait remarquer le Marin.

« Oui, c'est parce que je n'ai pas le temps de m'occuper des personnes donc je ne le fais que soit parce que je dois absolument le faire, comme lorsqu'il y a un conflit, une personne trop démotivée, … soit parce que je dois le faire pour respecter un processus des ressources humaines. Cela vient toujours en plus… » répond Éric, qui ressent en même temps une certaine lourdeur sur sa poitrine à évoquer cela.

« Je comprends, c'est une perception partagée par bien des managers aujourd'hui. Et quand il y a des difficultés, des problèmes à résoudre, quelle est la proportion correspondante à chacune des casquettes ? » questionne le marin.

Éric répond sans hésiter : « Grosso modo, 60% des problèmes sont liés à des relations entre les personnes, à un défaut de communication, à un manque d'implication ou de motivation, 30% a des problèmes organisationnels, des changements de priorités, des demandes urgentes, … et 10% à de défauts techniques. La difficulté c'est que les problèmes de communication se répercutent bien souvent sur l'organisationnel et le technique. Si chacun s'impliquait complètement dans son travail mais avec une vue claire sur tout le processus et se coordonnait avec les autres personnes contribuant au processus, notre boulot de manager se réduirait fortement. Du coup, nous pourrions passer plus de temps à anticiper l'avenir et accompagner le processus là où il en a le plus besoin. »

« Intéressant…Nous sommes en effet au cœur du problème. La difficulté d'un dirigeant est souvent liée à des phénomènes relationnels complexes qui se cristallisent autour de problèmes techniques et organisationnels. C'est ce que j'appelle l'intelligence collective. Sommes-nous plus intelligents ensemble que chacun individuellement ? Souvent, nous le sommes… moins ! Et la casquette qui vise à développer principalement cette intelligence, c'est la casquette du Leader.

C'est sur ce bonnet que nous nous concentrerons dans toutes les discussions qui vont suivre. » ponctue le marin d'un grand sourire passionné.

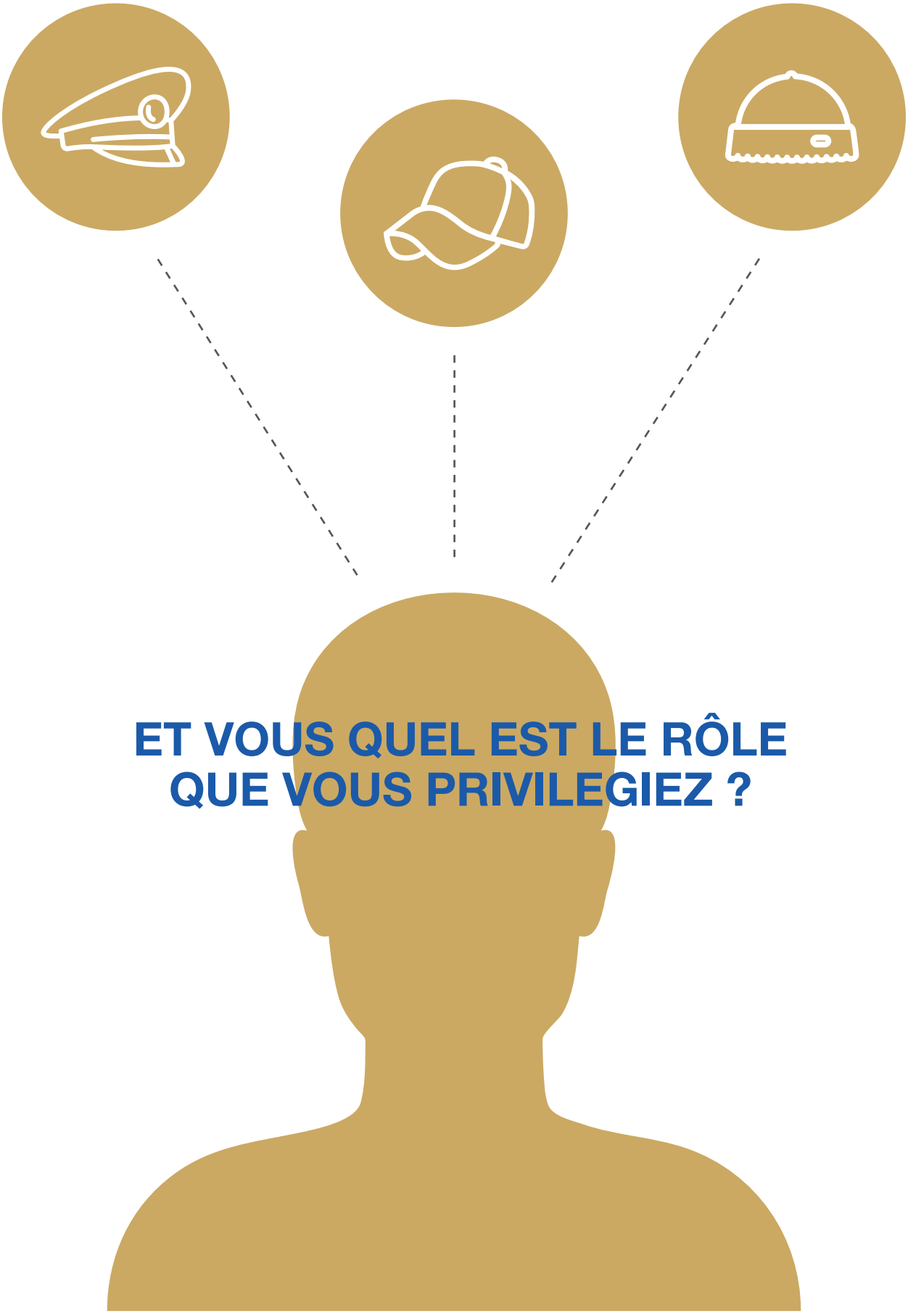
« L'intelligence collective et le leader… ça me parle… Vous pouvez… Tu peux m'en dire plus ? » demande Éric.

« Avec grand plaisir, mais demain ! Tu peux déjà réfléchir aux trois couvre-chefs et à comment les utiliser au quotidien. Mais surtout, vas prendre soin de ta famille aujourd'hui et nous pourrons continuer à explorer ces notions dans les jours qui viennent. Notre demi-heure vient de s'écouler… » conclut le marin avec un air malicieux.

Éric est surpris, il n'a pas vu le temps passer. Leo lui a fait découvrir une analyse intéressante de sa réalité.

En retournant à l'appartement, non sans être passé chercher le pain, il repense aux trois rôles. Il se rend compte qu'il est peut-être trop accaparé par les aspects managériaux parce qu'il y a en amont des difficultés relationnelles. C'est un recadrage qui pourrait bien bouleverser sa manière de diriger ses hommes. Utiliser la casquette du Meneur, prendre soin des personnes qui travaillent pour lui. Il a toujours mis cela en dernière priorité. Et maintenant… Il a bien fait de s'adresser à ce bonhomme. Léo est une véritable mine d'informations.

Vivement demain !



ET VOUS QUEL EST LE RÔLE QUE VOUS PRIVILEGIEZ ?

1

Synoptique du Premier Enseignement :
Les trois rôles du responsable

	Le Manager Gestionnaire	L'Expert	Le Leader (Meneur)
Description du rôle	• Rôle hiérarchique confié par l'organisation. • Le gestionnaire a pour mission d'atteindre des résultats en allouant des moyens en accord avec les stratégies et les contraintes de l'organisation. • Il s'assure que les bonnes choses soient faites au bon moment. • C'est un rôle qui a trop pris le dessus par rapport à l'évolution du monde.	• Rôle de spécialiste conféré par la reconnaissance de ses compétences par l'organisation. • L'expert a pour mission d'apporter ses connaissances et ses compétences à l'organisation afin que les choses soient bien faites en fonction de son expertise. • C'est un rôle qui prend de l'essor dans le monde d'aujourd'hui.	• Rôle de catalyseur et de facilitateur conféré par la qualité relationnelle du responsable. • Le Meneur ou Leader a pour mission de créer un environnement de travail motivant et propice à l'épanouissement des travailleurs. Il contribue ainsi à la rétention et au bien-être du personnel et indirectement au développement durable de l'organisation • C'est un rôle qui doit encore prendre de l'ampleur aujourd'hui.
Objectifs Résultats visés	• Organiser les opérations afin d'optimaliser la performance (définie comme la maximisation des résultats et la minimisation des moyens mis en œuvre pour les atteindre).	• S'assurer que le travail soit bien fait dans les niveaux de qualité et de précisions nécessaires. • Apporter des solutions	• Développer un cadre relationnel positif, constructif. • Faire en sorte que chacun se sentent partie prenante de la réussite de l'organisation.
Verbes d'action	• Prévoir, anticiper • Planifier les opérations • Allouer le travail • Assurer un suivi • Communiquer et rapporter les informations pertinentes pour le reste de l'organisation	• Partager les informations pertinentes pour la prise de décisions (Gestion de la connaissance) • Résoudre les problèmes techniques ou faciliter leur résolution • Evaluer le travail effectué • Former les travailleurs	• Ecouter et reconnaître les personnes • Faciliter les relations et la coopération entre les personnes • Convaincre • Donner des perspectives • Faire rêver, faire briller les yeux
Type de problèmes rencontrés	**Problèmes d'organisation :** • Changement d'allocation du travail (absence, maladie) • Réajustement des opérations (cycle PDCA[1]) • Résolution de contraintes sur les moyens de production (coûts, matériel, main d'œuvre)	**Problèmes techniques :** • Analyse de pannes, de blocages, de problèmes de qualité • Recherche de solutions et choix techniques • Evaluation du travail effectué • Analyse des conséquences de choix stratégiques	**Problèmes relationnels :** • Dynamisation des personnes en perte de motivation • Régulation des tensions et du stress collectif • Pilotage de l'ambiance de travail • Résolution constructive des conflits

1 Plan, Do, Check, Act : Cycle d'amélioration continue

Deuxième Enseignement : L'intelligence collective

Le deuxième jour, Éric se réveille à nouveau sans l'aide de son réveil, alerte et curieux. Il ne tarde pas à rejoindre Léo qui, comme hier, l'attend à la table installée sur le gaillard arrière du bateau et l'accueille avec un large sourire et un bonjour plein d'enthousiasme. Éric lui répond avec un enthousiasme prudent. Sans être incommodé, il ne se sent pas vraiment à l'aise avec la familiarité du vieux marin.

« Que penses-tu de ce dont nous avons discuté hier ? » aborde immédiatement Léo.
« J'ai bien saisi que je mets beaucoup d'énergie dans un rôle plus mécanique, celui du manager ou de gestionnaire alors que la plupart des difficultés rencontrées proviennent de difficultés relationnelles »

« En effet, c'est un constat que je fais pour la plupart des organisations avec lesquelles je suis encore en contact. Je me souviens à l'époque de mes fonctions de commandant de navire que je suis passé par ce constat également et cela a changé ma manière de faire. Avant je me reposais sur mon autorité et les attributs de ma fonction pour faire faire les choses mais cela a des limites. Un Commandant qui agit de manière juste et équitable gagne le respect de ses hommes même s'il est dur. Un Commandant qui, par contre, arrive à « galvaniser ses troupes », atteint de bien meilleurs résultats. Et il y a moyen d'aller encore plus loin… »

« C'est-à-dire ? » s'enquiert Éric.
« C'est le sujet de notre discussion d'aujourd'hui » répond Léo avec un clin d'œil malicieux.
« Ça tombe bien » rajoute Éric avec un clin d'œil.
« Oui… Tu vois, Éric, « galvaniser les troupes » relève encore trop de la manière de penser des militaires.

Une grande partie du fonctionnement des organisations d'aujourd'hui continue à se calquer sur le mode de fonctionnement qui nous vient de l'armée, pratiquement des Romains ! C'est devenu un ensemble de règles de conduite et un mode de pensée qui continuent à exister, pratiquement tels quels, alors que le monde a bien évolué. »

« Oui, les travailleurs sont beaucoup plus éduqués et informés que les soldats romains. Mais, les pratiques de gestion n'arrêtent pas d'évoluer… »
« Tu as raison, les outils de gestion financière, de gestion de production, de gestion opérationnelle ont énormément évolué mais les outils de coordination des humains n'ont, eux, pas énormément évolué, globalement parlant.

Des milliers d'études se sont penchées sur la performance des organisations et beaucoup de bonnes pratiques en résultent aujourd'hui. Et pourtant, force est de constater que les modes de fonctionnement des organisations de nos jours restent coincés sur le principe du « commandement et obéissance ».

Ce principe qui permet le fonctionnement efficace d'une armée en déploiement a d'énormes limites face à des personnes de plus en plus éduquées, au fait de ce qui se passe dans le monde et entraînées à réfléchir plus loin que le périmètre de leur travail.
Et je ne parle même pas encore des nouvelles générations de travailleurs qui vont arriver sur le marché dans les années qui viennent. On ne pilote pas des experts de la même manière que l'on pilote des troupes de soldats sur le front.

Trop de responsables donnent encore des ordres en pensant qu'ils ont bien compris la situation et qu'ils sont là pour décider, voire penser à la place des personnes qu'ils encadrent.

Or, en prenant une telle attitude, ils se coupent de l'intelligence et de l'expérience des personnes. Les travailleurs n'ont pas envie de se confronter à des managers qui ne les considèrent que comme des « exécutants ». De ce fait, les personnes ainsi considérées… exécutent. Et de cette manière, l'entreprise ou l'organisation perd une grande partie de sa richesse et de sa sensibilité. »

« Qu'est-ce qui te fait dire cela ? … »
demande Éric.
« Je vais te le faire comprendre par quelques questions... A quoi sert ton usine, quel est son but ultime ? »
« A produire des matériaux spécialisés, destinés au secteur de la construction, pour nos clients et nos distributeurs ».
« Et que recevez-vous en contrepartie ? »
« De l'argent, bien sûr et de la confiance en nos matériaux et en notre compagnie » répond Éric.
« Ce qui permet d'assurer la continuité de votre entreprise » enchaîne Léo.
« Exactement ! »
« Donc, en résumé, votre entreprise délivre une plus-value à vos clients et en perçoit une contrepartie ».
« Oui, c'est bien cela ».
« Et, qui rend possible cette production de valeur ? »
« Tout le monde, les ouvriers, les employés, les cadres ».
« Qui spécifiquement dans ton usine permet de produire et délivrer cette valeur ? »
« Plutôt le personnel opérationnel ».
« Et à quoi sert la hiérarchie ? »
« A faire en sorte que tout tourne bien ».
« Exactement ! » s'exclame Léo.
« Je ne vois pas » répond Éric, interloqué.
« Nous sommes parti de la comparaison entre le mode managérial hiérarchisé basé sur les « bonnes pratiques » militaires et sur les applications qu'en ont fait les usines comme Ford à leur début avec le travail à la chaîne. Et moi j'ai évoqué l'idée que de cette manière, les managers perdaient de la richesse et de la sensibilité. »
« Oui et ? »
« Si les personnes dans des fonctions opérationnelles sont celles qui produisent de la valeur pour le Client, ce sont elles aussi qui sont le plus proche du Client et du produit… »

« Oui je commence à percevoir ce que tu me dis… Les managers en décidant tout de leur point de vue et en utilisant des mécanismes autoritaires, se coupent d'une partie de la réalité du terrain. » dit Éric.
« Oui. C'est ce que je veux dire.

La main d'œuvre, même peu qualifiée, a suivi aujourd'hui environ une douzaine d'années d'études, ce qui correspond à ce qu'avait étudié un cadre il y a cent ans. Si la fonction de la hiérarchie est bien de faire en sorte d'aider les personnes qui fabriquent les produits à bien faire leur travail, comment se fait-il que les méthodes de coordination ne tiennent pas plus compte de cette réalité ? »

Éric réfléchit.
« Comment faire, alors, pour prendre des décisions correctes ? Les hommes de terrain ont une vue très nette de certaines difficultés mais n'ont pas la vue d'ensemble, …

J'imagine donc que les décisions devraient pouvoir se prendre à travers un processus collectif qui fait que le responsable peut jouer pleinement son rôle en tenant compte de diverses réalités du terrain et en intégrant ses différentes réalités dans le but d'optimiser la décision et de la rendre 'digérable' par les personnes qui doivent la mettre en œuvre. »

« Oui » renchérit Léo. « Quand j'étais Commandant, je faisais une réunion tous les matins et je me suis rendu compte que j'étais le seul à mener la réunion. Lorsque je demandais des avis, que je posais des questions, je n'avais que peu de réponses. Les membres de mon staff se limitaient à se conformer à ce qu'ils pensaient que j'attendais d'eux. C'était très frustrant pour moi.

Je me suis posé la question du pourquoi il en était ainsi. Et après mûres réflexions et quelques semaines d'observation, je me suis rendu compte que je coupais souvent la parole, que je contre argumentais régulièrement des ébauches d'idées, que je n'écoutais pas vraiment les personnes, je n'écoutais que ce qui m'intéressait. Je me suis rendu compte que j'avais une position fermée et figée et que, même si j'étais juste dans mes prises de position, mon staff me craignait. »

« C'est bizarre, maintenant que tu le dis, j'ai l'impression que c'est pareil avec mon staff à moi !!! » réagit Éric.

« C'est parfaitement normal. Le rapport à l'autorité est proche, dans les mécanismes psychologiques profonds, du rapport de l'enfant à ses parents. Notre devoir de manager est de stimuler les personnes à sortir de ce réflexe inconscient, en les responsabilisant.
Nous devrions créer les conditions pour qu'elles se sentent suffisamment en sécurité pour participer activement au processus de décision. Un processus collectif de décision repose sur l'intégration de multiples points de vue et sur l'implication même limitée de chaque personne concernée par la décision afin que celle-ci soit la plus riche possible. C'est cela que l'on appelle l'intelligence collective.

Un telle intelligence se manifeste lorsque des personnes s'asseyent autour d'une table pour échanger des points de vue sans essayer de convaincre les autres que son idée est la meilleure[2]. A partir de ce moment, une solution ou une décision peut être construite à partir de la richesse de chacun. Cela prend plus de temps au démarrage mais cela en fait gagner plus durant la phase de réalisation et d'implémentation de la décision ou de la solution. »

« Parce que l'on ne doit pas lutter contre tous les phénomènes de résistance étant donné que la décision tient compte ou intègre les idées de chacun ? » enchaîne Éric.
« Oui ! Et comment organiserais-tu cela ? » demande Léo.

« Je pourrais organiser une première réunion durant laquelle je présenterais mes constats sur notre fonctionnement. Je validerais ces observations avec eux et je préciserais ensuite ce que je souhaite voir fonctionner autrement dans notre usine.

Nous pourrions ainsi construire ensemble notre manière de fonctionner et développer nos idées sur plusieurs réunions en se donnant un feedback honnête sur la manière dont la réunion se sera déroulée.

Je vais m'entraîner à me taire et à parler en dernier afin de ne pas influencer mon équipe de direction. Je veillerai à impliquer chacun dans la prise de décision et à obtenir son soutien. Je pourrais même veiller à ce que les réunions staff puissent se dérouler sans moi si nécessaire. Et chaque membre de mon équipe pourrait commencer à faire la même chose avec sa propre équipe. »

« C'est plus ou moins comme cela que j'ai procédé. En un an, mon navire a augmenté de manière drastique son niveau de performance et son rapport coût/bénéfice. Tellement qu'il m'a été demandé à la fin de ma carrière de mettre sur pied un centre de formation interne pour tout l'encadrement de la flotte. »

« C'est incroyable » s'exclame Éric.
« C'est une des caractéristiques de la casquette du Leader, c'est qu'elle potentialise toutes les actions des autres casquettes, elle permet de rendre l'expertise et les décisions managériales extrêmement efficaces et efficientes »

« Efficaces parce que cela amène de bons résultats et efficientes parce que les moyens mis en œuvre sont optimaux ? »

« Oui, c'est bien cela. Développer l'intelligence collective d'une équipe, c'est développer la faculté de produire des idées collectivement, idées qui ne seraient pas apparues dans le chef des individus réfléchissant chacun de leur côté.

2 D'après Grégory Bateson, un des pères de la systémique.

Les études montrent que, assez systématiquement, une équipe de personnes de compétences diverses trouve des solutions plus précises dans un domaine particulier que des spécialistes du domaine. Que ce soit dans l'économie, dans la résolution d'un problème complexe, dans un dossier juridique. Il est important de préciser que cela ne se produit qu'à certaines conditions… que nous découvrirons ensemble si cela t'intéresse. » conclut Léo.

« Quand je t'entends parler, j'ai vraiment envie de te suivre. Mais j'ai quand même un doute… Tout le monde ne participe pas de manière active à la construction des idées, les personnes ne disent pas tout ce qu'elles pensent ; ceux qui s'expriment, eux, n'arrivent pas à intégrer les propositions des autres. Il en résulte souvent beaucoup de discussions stériles et de résistances à la mise en place après la réunion. Souvent, à la réunion suivante, rien n'a vraiment avancé. Et puis, il y a la pression des membres du Top Management qui veulent généralement des résultats mesurables tout de suite. Par rapport à une mise en place d'un an sur un navire où les contacts avec le Top Management sont assez réduits, quel serait l'investissement en temps de travail dans mon usine où les contacts avec le Top Management sont quasi journaliers ? »

« Je ne sais pas te dire parce que je ne connais que très peu d'éléments de ta situation. Ce que je sais c'est ce que tu viens de me décrire. C'est aussi ce qui s'est passé dans mon équipe. Je me rends bien compte que la gestion de ton usine doit être bien plus chaotique que celle de mon navire qui m'a l'air bien plus standardisée. Et en même temps, cette uniformité s'est révélée être un frein. Puisque tout est formalisé et standardisé sur un navire (feuilles de route, procédure de chargement, procédures de pilotages, grades, etc.), il n'est donc pas si évident de court-circuiter les habitudes, les formalismes et les barrières hiérarchiques pour installer des processus intégrant réellement les points de vue de chacun et permettant de co-créer des idées.

Alors que dans l'industrie un certain mode participatif est déjà bien installé. Les personnes sont habituées à travailler par projet, même les opérateurs au plus bas de l'échelle hiérarchique. Il se pourrait que tu sois surpris par la facilité avec laquelle tu peux mettre cela en place »

« Je suis très curieux et très enthousiaste de mettre cela en place… Je vois très bien ce que je peux mettre en place, ce qui est plus difficile à imaginer pour moi, c'est comment entretenir le mouvement et le piloter. »

« On peut y réfléchir ensemble, j'ai encore quelques clés intéressantes pour toi … » rajoute Léo avec bonhommie.

« Chouette ! Moi ce qui me plairait c'est de comprendre comment développer l'intelligence collective et surtout de comprendre comme elle fonctionne. »

« Je te propose donc de partager maintenant avec toi ma compréhension de ce qu'est l'intelligence collective, ce qui permettra de mettre en exergue ce dont nous avons discuté ce matin. Et, demain, nous pourrions échanger sur comment la développer. »

« Cela me convient parfaitement ! »
« En ce qui concerne, la nature de l'intelligence collective, j'en suis venu à la conclusion qu'il y a une forme d'intelligence collective dès que des êtres humains se rassemblent pour faire quelque chose ensemble ou entrent simplement en communication. Mais, cette intelligence se manifeste sous différentes formes.

Nous sommes caractérisés en tant qu'espèce biologique par trois aspects important qui sont à la base de notre intelligence collective :
Notre esprit grégaire : nous fonctionnons en tribus depuis des temps immémoriaux
Notre conscience temporelle : nous pouvons retenir les leçons du passé et nous projeter dans le futur.

Notre langage structuré : nous sommes bien plus capables de transmettre notre apprentissage d'un individu à un autre grâce à ce langage.

Ces trois caractéristiques ont été essentielles dans le développement de l'intelligence. Elles ont permis à l'Humanité de se construire au fil des millénaires.

Nous avons développé un impressionnant apprentissage collectif.
Dans ce même état d'esprit d'apprentissage, nous pouvons caractériser l'intelligence collective d'un groupe de personnes en trois niveaux de développement.

Le premier niveau est celui de **l'Intelligence de Survie**. Les humains se rassemblent pour être plus forts, pour lutter contre un danger, pour préserver la « race ». On le retrouve aujourd'hui dans les crises, les manifestations, l'aide aux victimes suite à des catastrophes naturelles. Les personnes qui se mobilisent pour lutter contre l'adversité.

Les guérillas tribales, les réseaux terroristes, les sectes type « fin du monde », les grévistes fonctionnent encore aujourd'hui avec ce niveau d'intelligence collective.

D'un point de vue général, il est utile pour assurer la pérennité de l'espèce quand celle-ci est menacée.

Le deuxième niveau de l'intelligence collective est celui que nous connaissons dans les organisations depuis plusieurs siècles. C'est une intelligence collective pilotée ou **Intelligence Pyramidale**. C'est une chaîne de commandement qui organise et coordonne les ressources en vue de l'atteinte d'un objectif. Nous avons passé notre séance d'aujourd'hui à comprendre les différences entre ce niveau et le suivant.

Le troisième niveau d'intelligence collective est celui de la « **Générativité** » ou de **l'intelligence collective générative.** La « générativité » est la capacité qu'un groupe de personnes développe pour créer des nouvelles solutions, inventer des nouvelles idées qui ne naissent pas dans le chef d'une seule personne mais résultent plutôt des interactions entre les personnes. Pour cela, il est nécessaire que chacun s'exprime pleinement et accepte aussi pleinement la différence exprimée par d'autres. C'est de ce niveau dont nous avons besoin aujourd'hui.

Il est heureusement de plus en plus présent. Certaines organisations, certains secteurs l'utilisent plus que d'autres. Dans les milieux créatifs, les nouvelles technologies, la recherche, les projets Agiles[3], les « Think Tanks », les groupes de « Master Mind », on retrouve bien cette notion de générativité. »

« Passionnant, ! » s'écrie Éric avec chaleur. « J'ai un exemple des trois niveaux dans mon usine.
L'Intelligence de Survie est intervenue lorsque le feu s'est déclaré dans la salle des machines. Les hommes se sont dispersés puis se sont entraidés pour se protéger et protéger les autres appareils. Cela s'est produit juste avant que je ne parte.

Lorsque l'équipe de pompiers internes est arrivée, ils ont utilisé l'Intelligence Pyramidale pour organiser la défense contre le feu. Tout le monde a été mis à contribution.

Je pense que l'on a eu un moment de Générativité lorsque nous avons tenu notre réunion de debriefing. Nous avons organisé la production en ayant perdu une partie de nos moteurs et donc de notre capacité. Les idées ont fusé et tout le monde s'est écouté, nous avons trouvé des solutions créatives à nos problèmes, mêmes si cela a signifié plus de travail de logistique, tout le monde était partant. »

« C'est un bon exemple » confirme Léo.

3 Méthodologie de gestion de projet privilégiant la co-création, l'ajustement mutuel et une discipline rigoureuse de communication ciblée pour atteindre les résultats par bonds successifs. Cette méthodologie est issue du développement informatique.

« Je suis rassuré que nous puissions faire appel à toute notre intelligence, même si ce n'est que de temps à autre. A la réflexion, je me rends compte que l'une se construit sur l'autre. On a besoin d'Intelligence Pyramidale pour créer de la Générativité. »

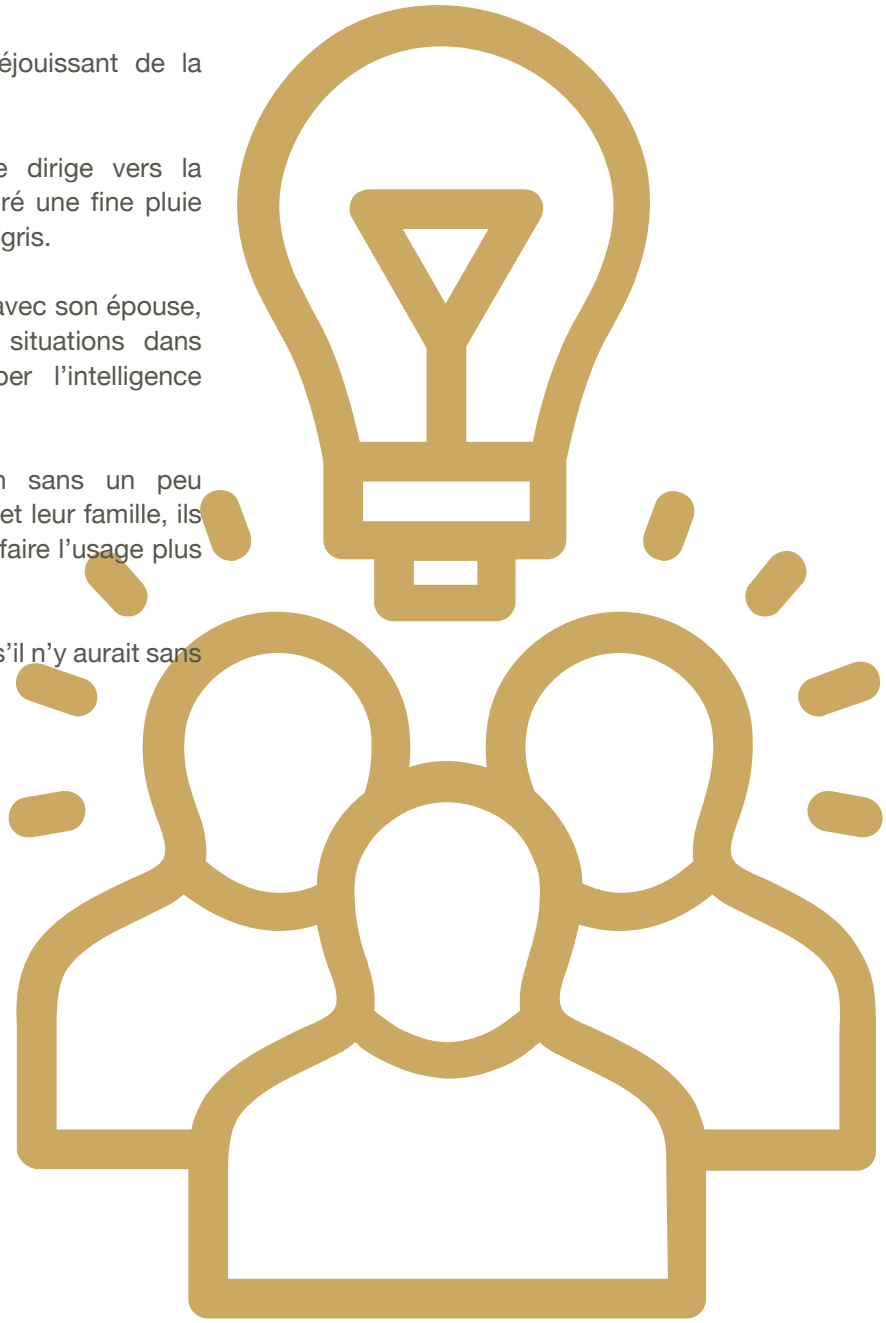
« C'est bien cela. » se réjouit Léo. « Si nous nous voyons demain nous explorerons ensemble une des facteurs primordiaux de l'intelligence collective.

En attendant, profite de ta famille et observe quel est le niveau d'intelligence collective existant au sein de celle-ci » termine-t-il avec un sourire large jusqu'aux oreilles.

« Bonne idée » dit Éric, se réjouissant de la perspective.

Ils prennent congé et Éric se dirige vers la boulangerie, le cœur léger malgré une fine pluie qui s'installe en ce matin un peu gris.

En partageant ses découvertes avec son épouse, Éric s'amuse à imaginer des situations dans lesquelles il pourrait développer l'intelligence collective de type générative.

Son épouse lui suggère, non sans un peu d'humour, que dans leur couple et leur famille, ils pourraient sans aucun doute en faire l'usage plus souvent.

Éric trouve l'idée géniale, même s'il n'y aurait sans doute pas pensé lui-même…