

## Introduction

# Intérêt du sujet : pourquoi la question de l'intelligence collective mérite-t-elle un livre ?

Plusieurs éléments permettent de répondre à cette question.

Tout d'abord, commençons par le commencement : à qui s'adresse cet ouvrage ? Globalement, à toute personne qui a besoin d'un collectif pour atteindre ses objectifs ; donc, principalement aux personnes évoluant dans le milieu de l'entreprise, privée ou publique. Là se trouvera le cadre de nos apports. Marginalement, vous pourrez aussi trouver avantage à lire nos pages si vous êtes chargé du développement d'une équipe de sport collectif. Enfin, vous aurez à n'en pas douter l'occasion de faire des liens entre nos propos et certains sujets de la vie privée, familiale ou conjugale.

Ceci étant posé, pourquoi nous posons-nous la question de l'intelligence collective et des mécanismes qui peuvent l'engendrer ?

Clairement, nombre de nos lecteurs, salariés ou entrepreneurs, employés, cadres, ou dirigeants, peuvent arguer de diplômes assurant à leurs employeurs ou partenaires un niveau élevé de connaissance du monde de l'entreprise, et des tenants et des aboutissants de la production collective de résultat. Certes ; pourtant, en matière d'intelligence collective, la marge de progrès est colossale. Pourquoi ?

On sait que :

- les résultats du système dépendent de la qualité du fonctionnement du collectif ;
- on ne peut pas toujours choisir les personnes avec lesquelles on va travailler ; et même dans ce cas, nul n'est à l'abri de surprises : personnes dont le comportement évolue dramatiquement sous stress, fonctionnement égocentré, mauvaise foi, etc. ;

– il y a des personnes avec lesquelles on s'entend facilement ; tandis qu'avec d'autres, « c'est quasiment mission impossible » ! Là est la gageure, car il faudra peut-être avec ces personnes pourtant si éloignées de nous, « fabriquer de la richesse » ensemble.

Face à cette incontournable difficulté, l'entreprise nécessite que travaillent en son sein des professionnels de la relation collective rompus à la recherche commune de solutions, l'enjeu économique étant de taille. Vous en conviendrez probablement, cette nécessité est rarement satisfaite, et vous et nous pouvons couramment constater le point suivant : nombreuses sont les situations d'intelligence collective, tandis que l'on évolue dans un univers prétendument pragmatique, en quête permanente d'optimisation.

En fait, dès lors que de la qualité d'un fonctionnement « ensemble » dépend l'atteinte des objectifs – de la capacité à rester en couple, jusqu'à la réussite d'un projet transversal international – il s'avère nécessaire d'étudier de près les causes de réussite et d'échec de l'intelligence collective ; parce qu'un échec n'est acceptable que dans la mesure où l'on en tire la quintessence en termes d'apprentissage.

Donc, le sujet est crucial, et se situe au cœur d'un enjeu majeur : relier des individus, en articulant leurs compétences, dans le but de réaliser quelque chose qu'aucun ne pourrait réaliser seul. Autrement dit, comment mettre à profit les compétences et/ou la personnalité de l'autre, par essence diverses, afin de réaliser un projet commun ? La question de la production d'intelligence collective se trouve donc au cœur de la problématique entrepreneuriale, particulièrement dans le contexte mondialisé dans lequel évolue désormais, plus ou moins consciemment, chacun d'entre nous.

Malheureusement, vous le savez, sur ce point, nous partons indéniablement de bas, cela, pour diverses raisons.

Là encore, commençons par le début : quand le sujet de l'intelligence collective et de ses règles a-t-il été abordé dans votre parcours d'enfant ? D'adolescent ? D'adulte ? Ne cherchez pas trop longtemps, votre mémoire ne vous fait pas défaut : pratiquement jamais ! Nous avons l'occasion de côtoyer des populations fort diverses : étudiants, jeunes entrepreneurs, cadres de grandes entreprises, cadres dirigeants, etc. Au risque de ne pas nous faire que des amis, il est clair que le niveau de connaissance des facteurs de réussite du travail collectif est faible ; bien plus qu'en sport collectif, par exemple. Est-ce normal ?

Autre raison du manque de développement de l'intelligence collective : le déficit de remise en question. Oh, bien sûr, certains lecteurs se diront : « Moi, je ne suis pas concerné, car en tant que cadre dirigeant, j'ai pu faire un grand nombre de formations, qui m'ont beaucoup appris sur l'homme » ; certes oui, et nous ne doutons pas une

seconde de la qualité de ces formations. Mais les appliquez-vous seulement ? Oui ? Vraiment ? Allez, dans ce cas, nous nous proposons d'aller discuter avec votre équipe, pour avoir leur feed-back !

De même, on sait qu'un collectif efficace est un collectif qui s'exprime, et qui n'hésite pas à remonter toutes les informations apparaissant pertinentes, même lorsque celles-ci semblent en contradiction avec la politique générale de la société. Nous pourrions citer plusieurs grands échecs industriels dus à l'insuffisance de remontées d'informations en provenance de gens pourtant compétents et engagés. Pourquoi ? En fait, ces personnes ne souhaitent pas prendre le risque de « froisser » l'ego des dirigeants, dont les orientations et/ou décisions auraient été remises en cause par la délivrance de ces informations. Sur ce point particulier, nous démontrerons que certains types d'ego nuisent considérablement au développement de l'intelligence collective. Par exemple, un cadre, un patron d'entreprise qui se plaint de ne pas disposer de suffisamment de retours d'informations, doit commencer par s'interroger lui-même, sur son impact ; puis, s'enquérir du feed-back de ses partenaires. Malheureusement, notre éducation tout entière ignore et/ou feint d'ignorer le point de savoir : quel impact ai-je sur le collectif qui m'entoure ?

Plus encore que cela, qui devrait placer le sujet de l'intelligence collective au centre de toutes les préoccupations : le système de consommation, qui ne rend acceptable que l'immédiateté de la satisfaction, ajouté au « chacun pour soi » croissant, à la « quasi-canonisation » de la spontanéité – qui voudrait que ce qui n'est pas spontané manque de franchise – et à la victimisation : « Je n'y suis absolument pour rien, tout est de la faute des autres ». Autant de pierres qui s'ajoutent à l'édifice de l'inintelligence collective.

Les effets de l'inintelligence collective sont en outre dévastateurs pour les personnes qui œuvrent à l'intérieur de ces systèmes. Ce n'est pas pour rien que nombre de grandes entreprises, pourtant le plus souvent en accord avec les exigences légales, et qui ont délivré à leurs cadres tant de formations managériales passionnantes, emploient, à temps plein, des personnes en charge d'assurer la veille psychosociale. Car voici l'indicateur « phare » : le niveau de risque psychosocial. Dans notre pays, la France, ce risque est élevé, plus que jamais. Comment dès lors prétendre qu'un collectif fonctionne intelligemment dans un tel contexte de danger psychosocial perçu ?

Tout cela, conjugué à tous les niveaux de responsabilité, accentue très notablement les difficultés à construire ensemble, c'est-à-dire, à construire avec une diversité d'individus. Bref, la question du développement de l'intelligence collective s'avère essentielle, dans un contexte où l'on cherche sans cesse à augmenter la marge des entreprises. Car, corrélativement à cela, la question du coût de l'inintelligence collective

se pose à tout gestionnaire censé : coût de l'absentéisme, des réunions improductives, de la rétention d'information, de la contribution *a minima*, etc.

Vous le constatez, l'intelligence collective nécessite qu'on lui accorde toute la place qu'elle mérite, tant elle peut apporter de solutions et de gains en termes de productivité.

## Intérêt de notre approche

Le sujet de l'intelligence collective est vaste et complexe ; dans ce sens il était hors de question pour nous d'aller trop vite et de le bâcler. Autour de quelle logique notre travail s'articule-t-il ?

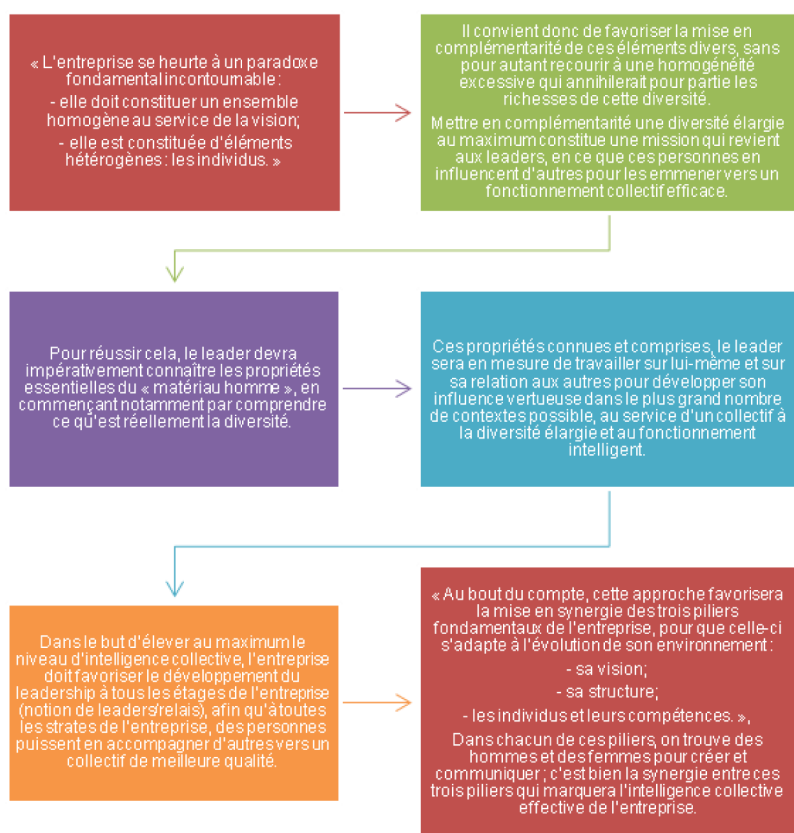


Figure 1

Plus spécifiquement, trois parties majeures se détachent :

– la **première partie** se consacre à une prise de conscience et une compréhension de la diversité des hommes ; notre apport est ici de proposer un éclairage nouveau, plus objectif, de l'analyse de la diversité. Grâce à ce travail, vous en saurez beaucoup plus sur le « matériau homme » – matériau premier de toute entreprise – et sur ses propriétés. Pourquoi commencer par ce sujet ? Parce que méconnaître l'homme et ses propriétés, et donc ce qui fait sa diversité, constitue le premier frein à l'émergence d'une intelligence collective. En effet, cette méconnaissance en la matière conduit malheureusement – et de façon largement avérée – à limiter l'amplitude de la diversité dans l'entreprise, pour ne recruter que des individus s'inscrivant facilement dans un fonctionnement collectif préexistant, excluant ainsi nombre de profils plus atypiques. Or, ceux-ci pourraient à n'en pas douter s'avérer fort utiles dans la recherche de solutions nouvelles, appelées par un contexte économique global à la complexité croissante (voir plus bas « l'intelligence collective, pour s'adapter a un monde en complète transformation »). Comment éviter cette tendance spontanée à réduire le champ de la diversité ? D'une part, en connaissant les caractéristiques constitutives de cette diversité et en étant capable de vous situer vous-même au sein de cette diversité. D'autre part, en comprenant pourquoi vous vous accordez mal avec certaines personnalités ; et ce qu'il est nécessaire de faire pour construire avec des « personnalités difficiles » et néanmoins, selon les contextes, indispensables dans les collectifs ; notamment, vous serez en mesure d'évaluer comment chaque type de personnalité décrite peut enrichir le collectif avec lequel vous interagissez. Cette approche vous permettra – outre le fait de recruter plus sûrement en fonction des contextes – de porter sur l'autre un regard bien plus apaisé, plus objectif, bien moins marqué d'émotion et de jugement ;

– puis, sur cette base d'identification et de compréhension des « acteurs de la diversité », nous vous aiderons dans une **deuxième partie** à transformer cette diversité en complémentarité grâce au leadership. Comment ? Tout d'abord, en rapprochant les notions de leadership et d'intelligence collective ; dans ce sens, nous commencerons par étudier ce qu'est le leadership, pour démontrer combien le développement d'une culture globale de leadership – notamment par le développement de leaders-relais – peut apporter à l'intelligence collective. Conséquemment à cela, nous travaillerons sur les rôles et les compétences personnelles du leader, pour vous aider à développer votre identité propre de leader. Sur ce point, nous laisserons de côté le costume traditionnel et générique du leader que nombre de personnes dans l'entreprise se sentent obligées de revêtir, en tordant le cou à un certain nombre de croyances populaires limitantes. Notamment, d'une part, en décorrélant les notions de leader et de chef – car oui on peut être leader sans être chef ; et d'autre part en démontrant que tout le monde peut être leader, quelles que soient sa personnalité, son expérience, etc. Comment ? En commençant par travailler sur soi ; sur son ego et ce qui le constitue ; sur sa maîtrise

des émotions ; etc. – pour devenir ce leader authentique et inspirant que les followers appellent de leurs vœux ;

– c'est dans ce sens que la [troisième partie](#) se consacrera à l'étude des postures, rôles, et compétences du leader à fin de développement de l'intelligence collective. Ainsi pourrez-vous réfléchir, sur des bases nouvelles et tangibles, au développement de votre influence personnelle, et trouver des réponses qui, à n'en pas douter, éclaireront le chemin de votre évolution, au bénéfice, à la fois, de votre confort dans la confrontation aux autres et aux enjeux, et de l'intelligence collective. Seront ainsi abordées les questions de vos compétences personnelles de leader – maîtrise de soi essentiellement – et de vos compétences relationnelles, en vous apportant aide et techniques afin que vous facilitiez la mise en complémentarité d'une diversité élargie d'acteurs. De même, nous consacrerons un long développement aux mécanismes d'influence, et envisagerons un certain nombre de cas concrets d'intelligence collective ; citons notamment : comment établir une vision ? Mettre en place un changement ? Résoudre un conflit ? Négocier ? Pratiquer la médiation ? Etc.

Entrons maintenant dans le vif du sujet, en nous interrogeant sur la pertinence et les fondements de la notion d'intelligence collective.