

Table des matières

Introduction	9
Chapitre 1. Pertinence et fondements de l'intelligence collective	15
1.1. L'intelligence collective, pour s'adapter à un monde en complète transformation	15
1.2. Les piliers de l'entreprise en évolution, fondements de l'intelligence collective.	20
1.3. Conclusion	25
Chapitre 2. L'homme au cœur de l'intelligence collective	27
2.1. L'intelligence collective : un gisement largement sous-exploité.	28
2.2. Déficit d'intelligence collective : causes et conséquences	30
2.2.1. Les causes de l'inintelligence collective	30
2.2.2. Les conséquences de l'inintelligence collective	33
2.3. Cinq bonnes raisons d'élever le niveau d'intelligence collective	37
2.3.1. L'intelligence collective : pour s'éloigner de l'inintelligence collective	37
2.3.2. L'intelligence collective : pour rendre les infrastructures plus perméables	38
2.3.3. Moins d'individualisme et de contrôle pour davantage de collectif.	39
2.3.4. L'intelligence collective : pour augmenter la richesse immatérielle de l'entreprise	45

2.3.5. L'intelligence collective : pour conduire le changement	49
2.3.6. Conclusions sur les raisons d'élever le niveau d'intelligence collective	51
2.4. L'intelligence collective : une évidence qui se heurte à un paradoxe fondamental	52
2.4.1. Exposé de ce paradoxe	52
2.4.2. Conséquence de ce paradoxe : la faible disparité des personnalités présentes dans l'entreprise.	53
2.4.3. Conclusion : la nécessité de comprendre la diversité pour aller vers la complémentarité.	55

**Chapitre 3. Pour développer l'intelligence collective :
comprendre l'homme dans sa diversité 59**

3.1. La diversité ? Une affaire d'interprétations !	60
3.1.1. Exposé du mécanisme des interprétations.	61
3.1.2. Ravages de l'interprétation sur l'intelligence collective : de la nécessité de pratiquer un vrai raisonnement scientifique	65
3.2. Comprendre les personnes au travers des filtres de perception.	68
3.2.1. La partie apparente des filtres de perception : les filtres exogènes	69
3.2.2. La partie moins apparente des filtres de perception : les filtres endogènes	71
3.2.3. Comment utiliser les filtres de perception ?	92
3.2.4. Les filtres au service de l'intelligence collective.	97
3.2.5. Pourquoi certaines personnalités sont-elles difficiles pour vous ?	99
3.3. Diversité et stress : les différentes conduites de survie	100
3.3.1. L'origine des conduites de survie	100
3.3.2. Comment les conduites de survie se manifestent-elles ?	101
3.3.3. Principales raisons du recours à des conduites de survie	101
3.3.4. Conduites de survie et adaptation	104
3.4. Conclusion sur les éléments de la diversité	107

Chapitre 4. Qu'est-ce que le leadership ? Etude et définition 109

4.1. Un point sur les travaux portant sur le leadership	109
4.2. Tentative de définition du leadership.	115

4.3. Trois postulats du leadership.	115
4.3.1. Le leadership est relationnel.	115
4.3.2. Le leadership est a-hiérarchique	120
4.3.3. Le leadership est contextuel	132
4.4. Liens entre intelligence collective et leadership	135
4.4.1. Quels sont ces liens ?	135
4.4.2. Les possibles dévoiements.	136
4.4.3. Conclusion sur les liens entre intelligence collective et leadership	137
4.5. Le leadership pour arbitrer entre des polarités opposées	139
4.6. Le leadership pour transcender les différences organisationnelles ou culturelles.	144
4.6.1. Leadership et organisation : exemple de l'organisation matricielle	144
4.6.2. Le leadership, pour dépasser les différences culturelles	146
4.7. Conclusions sur le leadership	153

Chapitre 5. Postures et rôles du leader pour développer l'intelligence collective 155

5.1. Préambule : être leader, cela s'apprend !	155
5.2. Les postures du leader	157
5.2.1. Se comporter en apprenant	157
5.2.2. Se montrer responsable	163
5.2.3. Traiter les personnes comme son égal.	168
5.3. Les Rôles du leader au service de l'intelligence collective	170
5.3.1. Rôle du leader quant à la vision	170
5.3.2. Rôle du leader quant à la structure	173
5.3.3. Rôles et actions du leader quant aux individus et à leurs compétences	175
5.3.4. Principales actions du leader, manager ou non-manager sur les individus et leurs compétences.	191

Chapitre 6. Les compétences du leader au service de l'intelligence collective 195

6.1. Etre leader : une somme de compétences personnelles pour se maîtriser.	195
6.1.1. Veiller à faire bouger le curseur de ses filtres dans une grande amplitude	195

6.1.2. Se connaître soi-même et rechercher la maîtrise de son impact	198
6.1.3. Veiller à son équilibre émotionnel/rationnel	203
6.1.4. Savoir se montrer, à la fois proche et distant	211
6.1.5. Développer un ego de n° 10	212
6.1.6. Etre perçu comme authentique : une obligation !	215
6.1.7. Se débarrasser de l'autoritarisme	222
6.2. Etre leader : une somme de compétences relationnelles pour influencer	224
6.2.1. Les critères de l'influence	224
6.2.2. Les fondamentaux d'une communication réussie	228
6.2.3. Pratiquer le feed-back : une technique relationnelle.	239
6.2.4. Utiliser les techniques de communication pour responsabiliser les personnes	243
6.2.5. Prendre la parole en public	248
6.2.6. Pratiquer une « vraie délégation »	259
6.2.7. Etre pro-actifs	262
6.2.8. Prendre soin de motiver les personnes en fonction des attentes individuelles	263
6.2.9. Coacher, le cas échéant	264
6.2.10. Mener des conversations difficiles	276
6.3. Etre leader : générer du sens	304
6.3.1. La question du contexte et de ses impacts	305
6.3.2. Vision, valeurs et comportements dans l'entreprise : une cohérence indispensable	313
6.3.3. Implémenter un changement	323
Conclusion	331
Bibliographie	335
Index	339