



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

La puissance de l'intelligence collective

La gestion des ressources humaines est prioritairement individuelle. C'est pourtant l'intelligence collective qui fait la différence.

Le capital humain est notre première richesse, l'intelligence collective fait notre force. S'agit-il de réalités ou de simples discours? La grande majorité des outils et politique de gestion des ressources humaines est orientée vers l'individu, sa performance, son rôle, sa rémunération. Nos entreprises comptent chaque année plus d'intelligence et de compétence individuelles. Mais juxtaposer cette intelligence et cette compétence ne donne pas encore de l'intelligence collective.

Lorsqu'on parle avec les gens ou lorsqu'on mène des enquêtes d'engagement, on constate de plus en plus que les collaborateurs se plaignent d'une déresponsabilisation croissante, d'un travail trop spécialisé, prédéfini et de moins en moins intéressant. Ils sont chaque année plus nombreux à considérer que leurs compétences sont mal utilisées, que le plaisir au travail tend à disparaître et qu'ils ne sont pas suffisamment impliqués dans les réflexions clés pour l'avenir. Ils relèvent aussi une pression et un niveau de stress croissant, ont moins confiance dans leurs dirigeants et moins envie de mettre en œuvre les changements proposés. Ils ont l'impression qu'on parle plus de normes, de conformité, de procédures et de directives que de qualité de service, de performance ou de satisfaction clients. Sur la base de ces constats, des mesures sont prises, pour mieux former les managers, pour améliorer les processus, la qualité ou le service. Des actions de gestion du changement sont entreprises. Le plus souvent, ces mesures contribuent à éliminer des problèmes évidents ou à faciliter l'acceptation des changements, mais ne modifient pas la dynamique humaine ni la qualité du leadership dans les organisations. Autrement dit l'intelligence collective. C'est

pourtant là que résident les réserves de performance future, une performance dont les collaborateurs devraient pouvoir être fiers. C'est la clé des améliorations de processus et des réductions de coûts, parce que les améliorations co-construites auront un impact stimulant sur les équipes, alors que les améliorations subies conduisent souvent à de la résignation.

L'intelligence collective présuppose l'existence d'une vision stimulante et partagée. Pourquoi tant d'entreprises font-elles l'impasse sur cet exercice pourtant si simple et si puissant? De la vision vont découler les axes et objectifs stratégiques, pas l'inverse. La réponse est assez simple: parce que la vision n'est pas centrale dans le management, alors qu'elle l'est dans le leadership. Et que le management, même participatif, permet de gérer les opérations, d'assurer la production et la qualité, d'obtenir de l'acceptation, de maintenir des structures et de l'ordre, pas de créer à la fois plus de valeur et plus de motivation.

Les déficits d'intelligence collective sont donc des déficits de leadership, le leadership étant défini comme source d'orientation et d'énergie. La vision représente le projet partagé, dans lequel vont s'inscrire les projets individuels de chacun. Et plus les potentiels individuels sont forts dans une organisation, plus la force du projet collectif sera importante.

L'intelligence collective résulte aussi d'une confiance dans les capacités des collaborateurs à se motiver pour des causes qui leur semblent justes. Tous les collaborateurs préfèrent des clients contents, des processus simples et efficaces et des performances de qualité. S'ils sont en confiance, encoura-

gés et mobilisés par une finalité qui fait sens pour eux, on verra à l'évidence à quel point le regard qu'ils ont sur leur travail et sur l'organisation recèle des trésors en termes de valeur ajoutée. Qui mieux qu'eux peut dire ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien? Les solutions et innovations peuvent donc venir de la base, si les conditions sont créées pour que les collaborateurs soient stimulés et encouragés à le faire. Là aussi, on verra se manifester de l'intelligence collective, avec des silos qui vont disparaître, des ponts entre secteurs qui vont pouvoir se créer, des transformations qui vont pouvoir se faire. Les conditions? Que la confiance dans le management de l'entreprise soit créée et durable, que les initiatives associées soient valorisées et que ces projets soient portés par ceux qui souvent deviennent des freins s'ils ne sont pas impliqués proprement: les cadres intermédiaires.

L'intelligence collective présuppose de l'intelligence et des compétences individuelles. Mais elle présuppose surtout des équipes en mouvement, préoccupées à la fois par l'excellence des prestations et par leur propre employabilité, et qui ont donc pleinement intégré le plaisir qu'il y a à réussir de grandes choses ensemble. C'est un changement de paradigme profond, mais beaucoup plus facile à réaliser que ce qu'on pense souvent. A condition que l'on mette plus d'énergie à vouloir réussir ce défi qu'à se convaincre qu'il ne marchera jamais. Et qu'on se préoccupe d'un leadership positif et stimulant. ■

* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for Change, spécialisé dans l'évaluation et le développement des talents et l'accompagnement du changement, Partenaire Savilleconsulting pour la Suisse – www.piman.ch