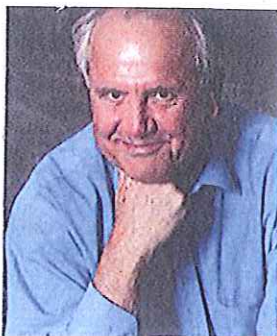


# L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, UN "BASIC" POUR TOUTE ENTREPRISE



Vincent Lenhardt

Fondateur et Président du conseil de surveillance de Transformance  
L'Intelligence Collective, une approche appelée à devenir un « basic » pour toute entreprise

*Dynamique d'acteurs en alliance autour de visions partagées, l'intelligence collective déjà pratiquée plus ou moins par tous, devient une approche nécessaire à mieux identifier et à développer. Elle permet à toute entreprise de se fluidifier, se reconfigurer en permanence, et de survivre dans un environnement de plus en plus changeant et contraignant. Elle vise à traiter les enjeux économiques « par et pour » la prise en compte des enjeux humains et la mobilisation de tous.*

## QUELQUES EXEMPLES...

Comment une entreprise comme Elis1, à la fois industrielle et de services, qui dessert 250 000 clients par semaine (restaurant, hôpital, hôtel, entreprise, etc...), en mobilisant 12 000 personnes dans 80 centres pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 1 Mds €, est-elle arrivée à décider - alors que « tout allait bien » - que la mise en intelligence collective de son organisation en l'an 2000, devenait un enjeu central pour son développement et sa survie à moyen terme ?

Par la mobilisation d'une équipe de 18 personnes représentant l'hologramme de l'entreprise, la coélaboration d'une vision avec les 80 chefs de centre, le déploiement de cette vision en intelligence de situation dans chaque centre...un an de travail et de mise en cohérence des systèmes RH (rémunération et entretien d'évaluation...). Résultat : une équipe managériale soudée et exemplaire qui impressionne des fonds d'investissement deux ans plus tard dans le processus de « Due Diligence ».

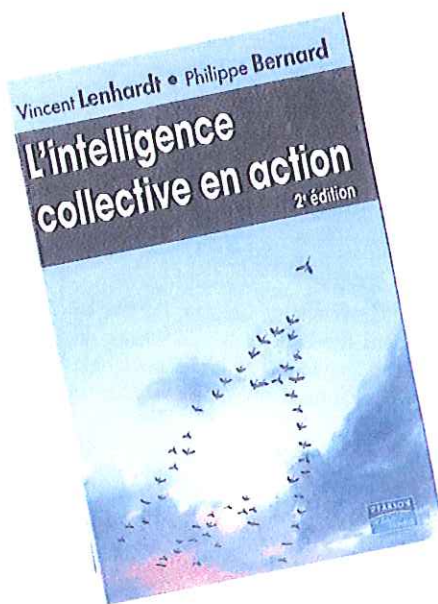
Comment une entreprise de bourse comme Oddo2, réunissant 600 personnes après une forte période de croissance, qui rencontre en 2002 des difficultés dues à la crise des marchés financiers et un danger de déstabilisation du management, a-t-elle décidé de se mettre en mouvement ? Comment expliquer que le choix de Philippe Oddo de s'investir dans une action de mobilisation de l'ensemble des acteurs, s'avère une priorité ?

A travers un an et demi de cheminement combinant vision partagée, formation des managers, mise en place de plusieurs projets opérationnels transverses, plusieurs Team Building et coaching, permettent des acquisitions externes et un retour spectaculaire des résultats et de la dynamique du management.

D'autres exemples d'accompagnement encore en cours pourraient être cités : un grand groupe de tourisme rassemblant 15 000 personnes dans le monde, pour sa montée en gamme, s'investit dans cette dynamique, un grand cabinet d'audit français rassemblant 5 000 personnes dans le monde et ayant à intégrer pour les 400 partners, la logique de la profession libérale et la complexité d'une « world company ». Dans tous les cas, l'enjeu n'est pas précisément de résoudre une crise. Il s'agit pour les responsables, de percevoir la nécessité de créer les conditions de la mobilisation de tous comme la base de toutes les actions à mener.

## DE QUOI S'AGIT-IL ?

Toute entreprise pratique déjà l'intelligence collective évidemment, au moins comme Mr Jourdain fait de la



prose sans le savoir. Il s'avère cependant nécessaire de considérer la mobilisation des acteurs comme primordiale par rapport aux enjeux stratégico-économiques.

Une professionnalisation de cette approche doit remplacer à présent l'improvisation. Et pour les dirigeants, transformer le réel suppose une transformation à la fois de leur regard sur l'organisation et une modification de leur posture. « Donneur d'Ordre », le dirigeant se doit de rester jusqu'au bout le mandataire social, le stratège, le décideur, le contrôleur. Cependant, il lui faut « accomplir » son rôle dans une posture de « Dirigeant Ressource », c'est-à-dire celui qui se met à côté de ses collaborateurs, qui reconnaît qu'ils sont souvent plus compétents que lui dans leur domaine, et, dans une approche de responsabilisation, il les invite à assumer la complexité et les enjeux de l'entreprise. « Porteur de Sens » désormais, il voit chaque acteur comme contributeur de l'élaboration de visions partagées et d'actions qui les transforment en Responsables holomorphes : chacun dans sa partie est « porteur du tout ».

## LE DIRIGEANT, LEADER DE LEADERS

Le dirigeant, pour se décider à mettre en œuvre cette approche, ne doit pas attendre que l'entreprise traverse une crise. L'intelligence collective, le coaching, le team building, le développement de l'organisation (OD), l'aide et l'accompagnement par des agents de changement extérieurs à l'entreprise (consultant, cadre, coach, formateur, etc...), tout cela n'est pas réservé aux « bras cassés ». Ce sont des approches devenues nécessaires aux équipes déjà performantes. Il ne s'agit plus de se contenter d'être « bon » pour survivre, il faut passer de « Good to Great ». On n'imagine pas un joueur de tennis dans les 100 premiers de l'ATP sans un coach, c'est la condition de son maintien dans les sommets. On n'imagine pas une équipe de football de première division sans un entraîneur. Comment un dirigeant ou une équipe dirigeante peuvent-ils prétendre se passer de tels appuis ? Cependant, à ce jour, peu de dirigeants qui ont vraiment compris que le poten-

tiel et la limite de leur organisation sont à la mesure du potentiel et de la limite de leur équipe dirigeante, et en ont tiré les conséquences. Que leur posture hiérarchique, et leur statut dans le système, génèrent des paradoxes incontournables avec les acteurs de l'entreprise : « parlez-moi sans crainte Martin, oubliez que je suis votre patron », « soyez autonome Durand, et oubliez que je suis responsable de votre bonus », etc...

## LE CHEMIN SE CONSTRUIT EN MARCHANT

L'entreprise et ses dirigeants restent souvent enfermés, vis-à-vis des agents de changement externes, dans une logique de client/fournisseur et non de partenaires avec qui co-construire la gestion du changement. Ils restent conditionnés par ce qu'ils vivent eux-mêmes avec leurs propres clients, et risquent ainsi de rester dans un paradigme les empêchant de bien vivre l'incertitude et la complexité. La dynamique propre de l'intelligence collective ne peut plus se contenter de ce mode hiérarchique et d'un mode de pensée linéaire. Tous les acteurs sont désormais, comme le dit Peter Drucker, des « knowledge workers », « des artisans du savoir », dans notre nouvelle ère de la communication et de l'information. Mais être à l'aise dans les paradoxes, les contradictions, les ambiguïtés irréductibles de ce monde de la complexité, cela s'apprend, cela demande du temps, un soutien et des lieux de paroles, une logique de pilota-

ge plus que de commandement, des temps de communication et de métacommunication, un apprentissage de la construction des visions, une familiarité avec les approches de team building, etc... autant de démarches basées sur la capacité des acteurs à mieux se comprendre eux-mêmes, à mieux gérer leur différence et leur complémentarité, à mieux mobiliser leurs énergies et leur motivation, et à apprendre à prendre à bras le corps leurs enjeux de performance (économique, technique, organisationnelle...), comme une source d'accomplissement personnel.

## EN CONCLUSION

Il ne s'agit pas pour autant d'instrumentaliser les acteurs et de vouloir qu'ils s'identifient totalement à leur vie professionnelle ou à la vie de leur organisation. Mais comment créer les conditions de la passion ? Comment susciter pour le management, un niveau de motivation qui donne du sens et de la cohérence aux actions menées ? Comment leur permettre de trouver une plus grande unité pour leur propre personne, y vivre « l'essentiel au cœur de l'important », et trouver une cohérence entre leurs aspirations profondes et leurs actions ? Tel est l'enjeu de l'intelligence collective, condition de la survie et du développement des organisations. ■

*1 Voir le livre écrit par Vincent Lenhardt et Philippe Bernard (Président d'Ellis), L'Intelligence Collective en Action.*

### Biographie :

Vincent Lenhardt, HEC, études MBA à l'Université de Chicago, Docteur en psychologie (PHD), fondateur et président du Conseil de surveillance du cabinet Transformance, a introduit le coaching en France en 1988 et pratique le coaching de dirigeants dans l'accompagnement du changement et la mise en intelligence collective des organisations.

### Bibliographie :

Vincent Lenhardt, Philippe Bernard, *L'Intelligence Collective en Action*, Village Mondial, 2005  
Vincent Lenhardt, *Responsables Porteurs de Sens*, culture et pratique du coaching et du team building, Insep édition 2002  
Laurent Buratti, Vincent Lenhardt, *Découvrir le coaching*, Dunod, à paraître en mai 2007  
Jims Collins, *Good to Great* (de la performance à l'excellence), Village Mondial, 2006