

Le pouvoir du collectif

Le 02/05/2019 par **Paule Boffa-Comby**



LE POUVOIR DU COLLECTIF

Chronique également parue dans HBR.fr

(<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/05/25797-le-pouvoir-du-collectif/>)

Parce qu'un être seul, même brillant, ne peut être plus intelligent qu'un groupe d'individus.

Plusieurs études, et notamment **les recherches d'une équipe de Carnegie-Mellon et du MIT**, ont démontré que **le QI d'un groupe dépendait plus de la qualité des relations et des connexions entre ses membres** que de la hauteur des QI individuels. Cela remet directement en cause un certain nombre d'idées reçues à la base des critères de sélection et de promotion des leaders au sein de nombreuses grandes organisations. Le pouvoir du collectif et sa capacité à résoudre des problèmes complexes ou des situations de crise dépendraient ainsi de la confiance et des liens créés entre chacun, de la fluidité et de la qualité de la communication, de la capacité de tous à apprendre de l'autre et à interagir entre pairs dans le respect et le dialogue.

@ReThinkandlead.fr – toute reproduction totale ou partielle interdite

-Chronique également parue dans HBR.fr-

A l'heure où la complexité du monde et des challenges à relever par les entreprises – et leurs dirigeants – implique de réagir vite et donc de savoir allier les talents, les idées et les forces en présence, on constate pourtant que le collectif peine à gagner ses véritables lettres de noblesse et à s'installer durablement dans les modus vivendi des (grandes) organisations. Cela nécessite tout d'abord de dépasser certains freins.

Résister à l'inconfort de l'apparente perte de contrôle

Comme l'énonce Jean-Dominique Senard, alors président de la gérance de Michelin, dans « Changez de méthode ! » (Editions ReThink & LEAD, décembre 2018), dirigeants et managers sont face à un paradoxe inconfortable : « Plus le monde évolue et plus les organisations deviennent complexes. Plus la volatilité de tout ce qui nous entoure (les marchés, le monde économique et politique en général) est grande, et plus on a tendance à centraliser les décisions et à augmenter les contrôles qui peuvent se faire à travers les organisations afin de tenter de maîtriser un peu ce qui se passe. En faisant cela, on va à l'inverse des aspirations des personnes qui travaillent pour un même objectif, on va à l'inverse de leur envie d'autonomie et de responsabilisation. »

Dès lors, savoir laisser chacun exprimer son talent, ses idées et donner le meilleur de lui-même pour la réussite du projet demande de déconstruire un certain nombre d'idées reçues sur ce qui « fait » un leader.

Dépasser le mythe du leader providentiel

Il est encore trop souvent courant d'entendre qu'un tel ou une telle devrait être nommé(e) parce qu'il/elle est brillant(e), « un cerveau hors du commun » ! Une logique répondant à une conception du « leader providentiel », qui devait savoir et faire savoir qu'il savait pour être suivi. Pourtant, l'environnement VUCA rend désormais difficile d'élaborer une vision dans une tour d'ivoire, en solitaire. Croiser les regards, les expertises, les cultures est désormais nécessaire pour appréhender la complexité et la globalisation de l'économie ainsi que les conséquences des nombreuses ruptures technologiques.

Les études montrent depuis plusieurs années la limite du modèle. En 2004, l'économiste américain James Surowiecki affirmait déjà dans « The wisdom of crowd » : « Personne n'est plus intelligent que tout le monde ». Egrenant de nombreux

exemples, il démontrait ainsi qu'**une communauté réunie trouvait des réponses plus pertinentes que la plus brillante des personnes qui la composait**. En effet, « lorsqu'un groupe de personnes se réunit, les biais s'annulent et les savoirs s'accumulent », augmentant les chances que le groupe soit plus intelligent que ses parties (même les plus brillantes) « parfois jusqu'à 90% ».

Les conditions pour être plus intelligent à plusieurs

Pour James Surowiecki, cela repose notamment sur deux leviers : 1- une réelle diversité des personnes et des points de vue ; 2- l'indépendance des acteurs, c'est-à-dire la capacité donnée à **chacun d'exprimer son (réel) point de vue** sans ressentir de pression à se conformer ni risquer d'être jugé. Avec pour règle, l'écoute du point de vue de l'autre – et la capacité de savoir lire et prendre en compte ce que les autres pensent – comme condition d'un échange constructif et de décisions performantes.

Dès lors, le rôle du leader est particulièrement déterminant : il n'est plus celui qui sait mais celui qui permet à la meilleure réponse d'émerger. Il doit, plus que jamais, attribuer une large part de son temps et de son attention à créer ce lien et à l'entretenir. Car le collectif ne se décrète pas. Il s'impulse, s'apprend, mûrit, se construit progressivement. Il demande un investissement de départ, en temps, en énergie, en confiance, et se construit dans la durée.

Ainsi, l'intelligence collective, étalon de ce que le collectif est en mesure de produire, ne va pas forcément de soi et nécessite un apprentissage. Elle est le fruit de relations et d'interactions entre ses membres, leurs histoires, leurs expériences, leurs savoirs, leurs compétences, leurs points de vue, etc. Et pour que l'alchimie fonctionne, il faut que trois conditions soient réunies : une direction commune, un cadre clair et partagé et une autorité reconnue de tous, capable de faire respecter, le cas échéant, cette direction et ce cadre partagés.

L'une des bases de solidité des équipes performantes est leur capacité à **se réserver régulièrement des temps ensemble**, de préférence « au vert », pour prendre du recul, observer les relations et les modes de fonctionnement et mieux se connaître, professionnellement et personnellement. Meilleure sera cette connaissance, de soi et de l'autre, et plus grande sera la liberté d'expression de chacun, en son nom propre et au travers de son regard singulier, sans crainte d'être jugé ni rejeté.

Exigence et bienveillance pour poser les règles

Réunir les bons interlocuteurs, au bon endroit, au bon moment, sur les bons sujets est l'une des prérogatives essentielles du leader collectif. Car sans les bons acteurs, les bons sujets et le bon timing, le collectif tourne en mascarade dans laquelle chacun des acteurs cherche à gagner du temps, à fuir les vrais sujets et ne surtout pas sortir du bois. Le symptôme ? Chacun prend des notes de ce qui se dit pour restituer à la personne qui aurait été le bon interlocuteur, pour qu'elle puisse ensuite leur donner le message à faire passer aux autres.

Le leader collectif s'attache ainsi à établir, dès le début et ensemble, la manière dont le groupe va fonctionner. Il s'assure que chacun a les « pleins pouvoirs » pour participer aux échanges et prendre les décisions qui seront nécessaires, le cas échéant, pour que le collectif puisse avancer efficacement et produire des résultats tangibles.

Fermeté et ouverture pour entretenir le lien

S'il doit prendre sur lui pour donner une chance à ce qui se vit et laisser le temps au collectif de se construire, le leader collectif doit aussi éclairer ce qui se vit et se dit quand cela frotte, gratte ou dérange... Il n'hésitera pas, alors, à prendre un peu de hauteur et à renvoyer au groupe ce qui est en train de se passer : « Avez-vous remarqué que depuis 10 minutes, l'atmosphère a changé, les discussions partent dans tous les sens, il y a moins d'écoute, plus de tension, plus de bruits parasites ? » Ces bruits, il le sait, sont synonymes d'un désaccord ou d'un sujet majeur, qui demande que l'on s'y attarde. Le leader collectif exercera alors tant son ouverture que sa fermeté pour s'assurer que le collectif ne « passe pas à côté » et ne retombe pas dans des logiques de surface ou des échanges superficiels qui le condamneraient à redevenir un groupe de personnes axées sur leurs propres intérêts.

A lui de trouver le juste curseur entre rapidité et profondeur, court terme et moyen-long terme, process et initiative pour que le collectif trouve sa voie et avance vers une résolution du problème. Vient alors souvent l'« eurêka », une innovation, une troisième voie dont chacun pourra ensuite être fier, et qui leur donnera le carburant nécessaire pour continuer de cheminer, ensemble, vers l'objectif partagé qu'ils s'étaient fixé au départ.

De nombreux managers ou facilitateurs d'intelligence collective focalisent leur attention – et celle des participants au collectif – sur la qualité des outils, notamment digitaux, qui leur permettront d'agréger efficacement les différents points de vue du groupe et d'effectuer plus facilement une synthèse de l'ensemble des matériaux ainsi

récoltés. Ce sont au contraire les frottements et les divergences de points de vue qui, partagés dans le respect et l'écoute réciproque, rendent chacun des membres acteur et moteur dans le collectif, progressivement co-responsable du bon déroulé et du résultat final.

C'est cependant un challenge permanent pour le leader. Il doit accepter de déconstruire les réflexes et les acquis qui l'ont mené à la position qu'il tient, de ne pas trancher de suite et de changer de méthode pour placer la personne avant les process, la relation avant le contrôle et inscrire la confiance au cœur de la performance.

Paule Boffa-Comby



Présidente de **ReThink & LEAD**, un « Think et Do Tank » dédié aux leaders de changement responsables, elle est coach de dirigeants et d'équipes, conférencière et professeure consultante à l'Executive MBA de L'EM Lyon Business School. Auteure de plusieurs ouvrages dont « **Le leader collectif** » (Dunod, 2017), elle soutient et encourage des grands groupes français et internationaux et leurs dirigeants pour faire émerger des pratiques managériales et des styles de leadership basés sur le sens, la confiance et l'intelligence collective. Suivez-la sur Twitter : **@PauleBoffaComby**.