



Les 15 MANAGEMENT / Actualité

L'intelligence collective au pouvoir



COMMUNICATION INTERNE *Boîtes à idées nouvelle génération, design thinking, jeux de rôles... De plus en plus d'entreprises cherchent à impliquer leurs salariés dans les grandes décisions. Ce qui est parfois vécu comme une remise en cause du leadership peut se révéler une force.*

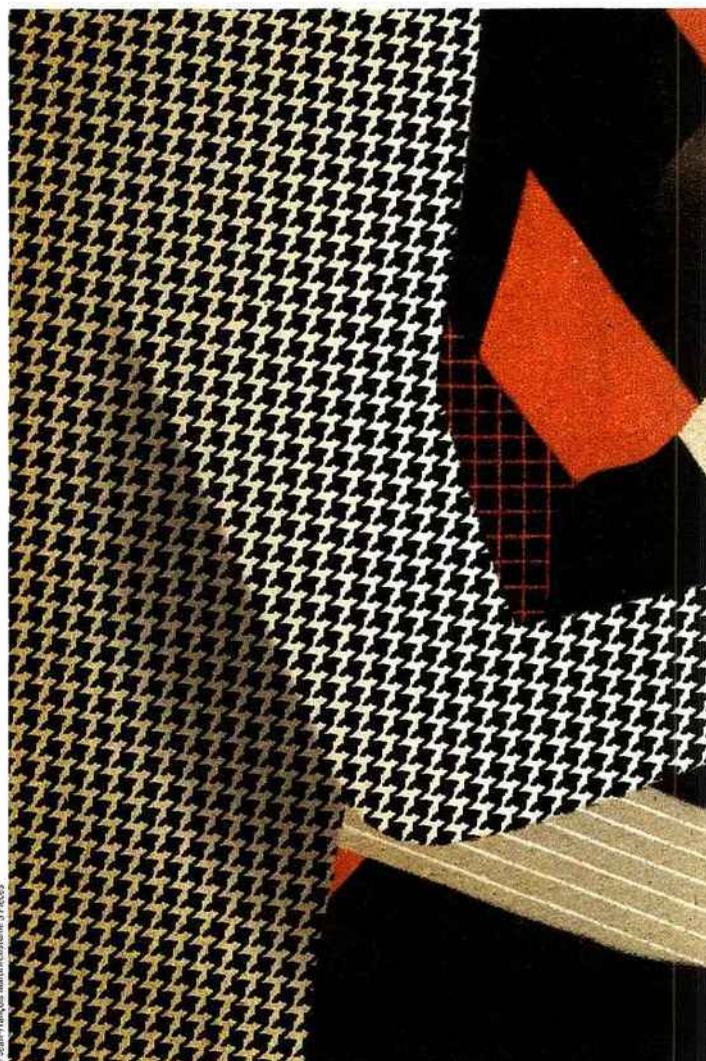
ROLF HEINZ, président de Prisma Media
[rolfheinz66](#)

Vous voulez connaître le résultat de la prochaine élection présidentielle ? Oubliez les sondages, tournez-vous vers les sites de paris en ligne. Si, en France, le phénomène est marginal, à l'étranger, les parieurs sont déjà considérés comme une vraie source d'information pour prévoir les grands événements. Anecdotique ? C'est pourtant l'une des illustrations les plus marquantes de l'intelligence collective, ce processus qui veut qu'ensemble, nous sommes plus intelligents et qui trouve aujourd'hui un nouvel écho dans les entreprises.

Certes, à l'heure où l'on parle de plus en plus de management agile, d'entreprise libérée et de hiérarchie plate, le chef omniscient est

Dans un monde complexe et incertain, le leader le plus visionnaire ne suffit pas au succès de l'entreprise.

© Jean-François Marnet/Comenius 3 Projes



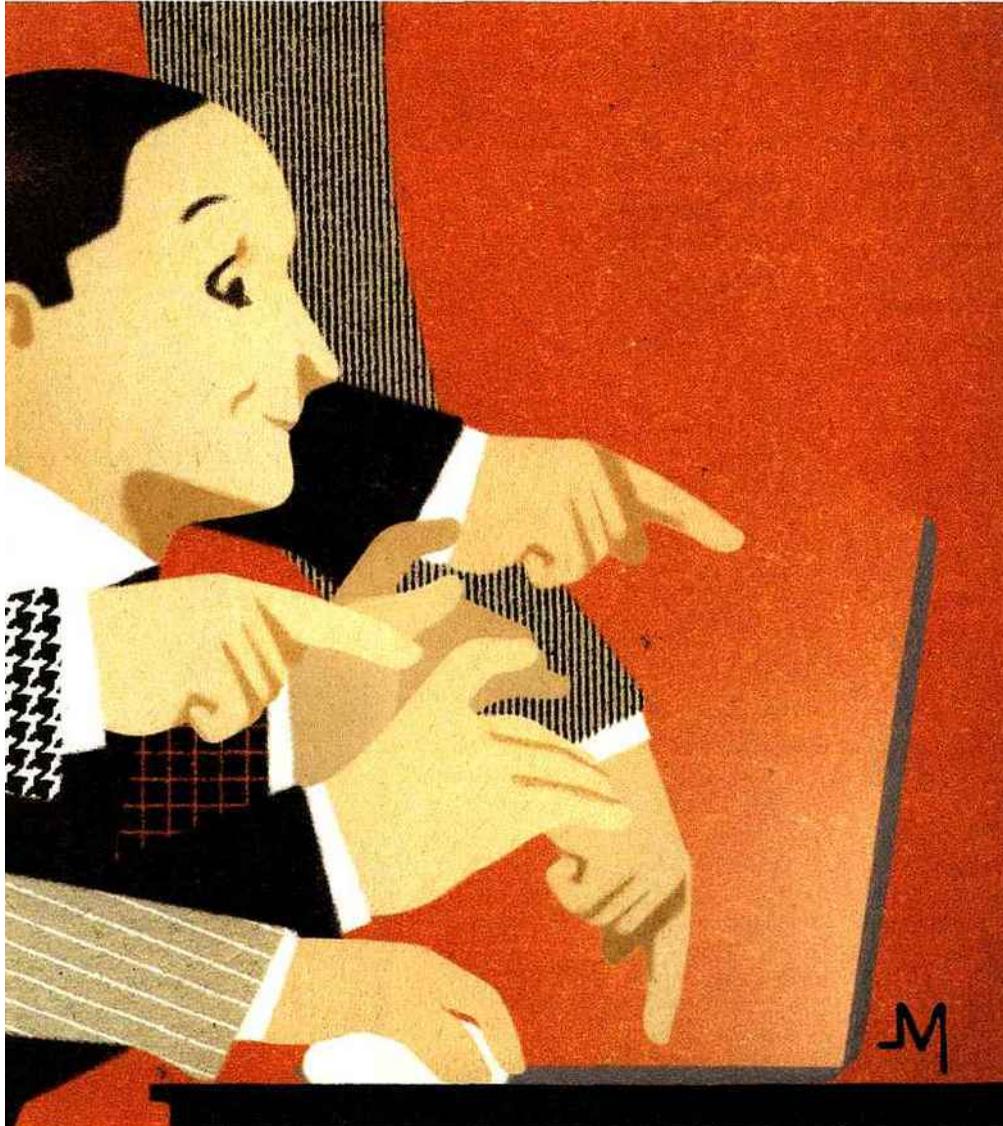
En Allemagne aussi

Outre-Rhin, le groupe de médias Gruner+Jahr (actionnaire de Prisma Media) met l'intelligence collective au service de ses innovations via son Greenhouse Innovation Lab. Depuis 2015, des équipes pluridisciplinaires et de niveaux hiérarchiques différents travaillent ensemble autour d'idées proposées par les collaborateurs. En utilisant notamment les techniques du « design thinking » et du « lean start-up », cinq projets ont déjà été lancés avec succès, dont Club of cooks, un réseau de food-tubers devenu la première marque cuisine sur les réseaux sociaux.

encore trop souvent la norme. Mais les choses sont en train de changer. Dans un monde de plus en plus complexe et incertain, même le leader le plus visionnaire ne suffit pas au succès de l'entreprise. La position du chef est totalement revue dans un processus d'intelligence collective, et nombreuses sont les entreprises qui ont compris l'intérêt de faire participer l'ensemble de leurs salariés aux décisions et évolutions. Et de les inclure totalement dans les processus d'innovation. C'est le cas chez le fabricant de pneus Michelin, où, pour résister à la concurrence des pays de l'Est,

les ouvriers français ont été mis à contribution pour imaginer des produits à forte valeur ajoutée que les usines bretonnes du groupe pourraient produire demain. C'est aussi le cas à La Poste, où les facteurs sont totalement impliqués dans la transformation de l'entreprise, rendue nécessaire par la diminution constante du volume de courrier distribué.

FAIRE REMONTER LES IDÉES DES SALARIÉS. Pour faire émerger les idées, de nombreuses techniques existent : jeux de rôles, ateliers de créativité ou encore actions de bénévolat autour d'un projet col-



lectif. Très utilisées ces dernières années, les boîtes à idées nouvelle génération permettent de faire remonter les bonnes idées des salariés. «*Les vraies innovations, d'ordre stratégique, représentent 3 à 4% des idées collectées. Mais ces opérations font aussi remonter 10% d'idées de type "quick wins"* [victoires rapides], qui sont faciles à mettre en œuvre et peuvent rapporter gros», détaille Maxime Vignon, cofondateur et directeur général de Nexenture, l'un des spécialistes de cette technique d'innovation participative.

Chez Michelin, une telle opération a permis en 2015 de faire émerger

quelque 31 000 idées de collaborateurs, aboutissant à 15 millions d'euros d'économies. En agence, Group M a décidé quant à lui d'utiliser le design thinking, une méthode de management de l'innovation centrée sur l'humain et ses besoins, qui génère des solutions «différenciantes» pour les collaborateurs et les clients.

TRANSPARENCE ET MANAGEMENT AGILE. Tout cela ne se décrète pas. Pour favoriser l'émergence d'une intelligence collective, il faut d'abord de la transparence. «*Faire appel à l'intelligence, c'est commencer par respecter l'intelli-*

gence de l'autre, explique Étienne Forcioli-Conti, président du cabinet de conseil Plein Sens. *Le préambule est donc de donner toutes les informations, puis d'expliquer qu'on va tout faire pour gagner ensemble.*» Autre condition sine qua non, que les collaborateurs acceptent le management agile et qu'ils aient envie d'avoir plus d'autonomie. Enfin, il faut accepter un droit à l'erreur, relâcher le contrôle et faire confiance à ses collaborateurs.

Cela peut faire peur à certains : comment conserver son leadership si on n'est plus celui qui sait ? «*Quitter un mode de fonctionnement pyramidal n'est pas évident. Plusieurs niveaux hiérarchiques peuvent coexister, mais pendant le temps du processus de production, la hiérarchie est gommée*», insiste Thomas-Emmanuel Gérard, fondateur de la société Mindful Intelligence et coauteur de *L'Intelligence collective, cocréons en conscience le monde de demain* (éditions Yves Michel).

APPRENDRE À TRAVAILLER ENSEMBLE.

Le pouvoir du manager n'est pas réduit pour autant : plus une équipe est autonome, plus elle réussit, plus le chef d'équipe gagne en visibilité et en autorité. «*Le leader collectif, c'est quelqu'un qui sait coconstruire, consulter, écouter, et cela ne lui enlève en rien son leadership. Il est même le plus souvent meilleur leader, car il construit préalablement des bases solides sur lesquelles il peut ensuite s'appuyer pour accélérer*», indique Paule Boffa-Comby, fondatrice et présidente du réseau Rethink & Lead, dans son ouvrage récemment paru *Le Leader collectif, un nouvel art du pouvoir* (éditions Dunod).

L'enjeu est de taille : plus qu'une question de technologie, la transformation numérique est avant tout une question d'apprentissage du savoir travailler ensemble. Le leader d'aujourd'hui n'est plus celui qui possède toutes les réponses, mais celui qui pose les bonnes questions. ♦