

De l'intelligence relationnelle à l'intelligence collective

Le développement durable intervient sur 3 sphères : la sphère environnementale, la sphère économique et la sphère sociale. Sur la sphère sociale, un des outils du développement durable est le management de l'intelligence collective. Ce mode de management est en effet lié à un enjeu central pour les entreprises : une performance collective supérieure à la somme des performances individuelles. Cependant, on n'obtient pas cette performance collective de la même manière dans une économie industrielle et commerciale et dans une économie du savoir. Il est aujourd'hui nécessaire de savoir mobiliser l'intelligence collective et les connaissances de tous.

Pour comprendre le management de l'intelligence collective, il est important de le remettre dans le contexte managérial actuel, où dominant le management individuel (un manager et son collaborateur) et le management collectif (un manager et son équipe).

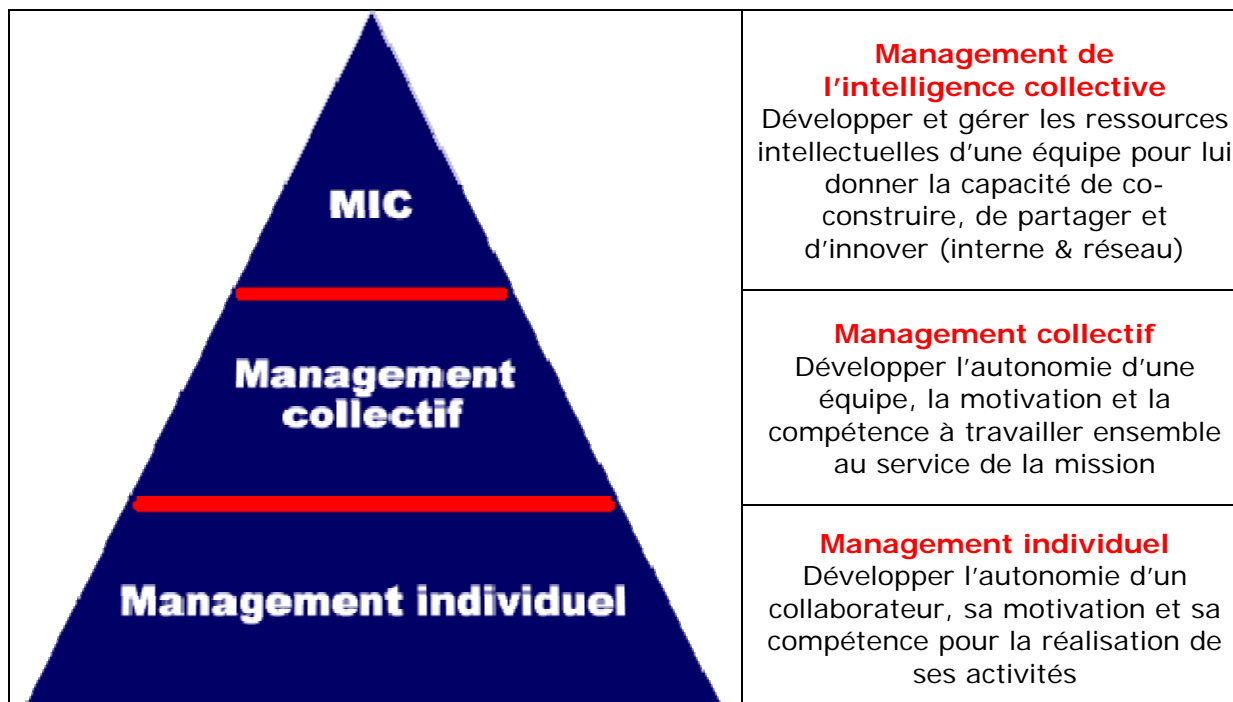
Le **management individuel** est le socle du management. Cela consiste à développer l'autonomie d'un collaborateur, sa motivation et sa compétence pour la réalisation de ses activités. Si on ne sait pas motiver un collaborateur, si on ne sait pas développer ses compétences, comment peut-on espérer qu'il soit un co-équipier efficace ?

Le **management collectif** ou management d'équipe s'appuie sur le management individuel. Il consiste à développer l'autonomie d'une équipe, la motivation et la compétence à travailler ensemble au service de la mission.

Le **management de l'intelligence collective** consiste à gérer et développer les ressources intellectuelles d'une équipe. Il lui donne la capacité de co-construire, de partager et d'innover en valorisant ses ressources intellectuelles (interne & réseau). C'est un mode de management qui s'adapte aux travailleurs du savoir en général, mais qui est utile pour tous dès lors qu'on doit réaliser des activités très intellectuelles. Il est particulièrement utile dans le cadre de la gestion de projet (où la part de découverte et de création est importante), d'opérations de changement (refonte des processus, ...) ou de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie, ou encore pour le lancement d'un nouveau service ou produit,

1. La pyramide du management

On peut représenter ces 3 modes de management sous forme d'une pyramide qu'on appellera donc la pyramide du management :



Le management de l'intelligence collective (MIC) permet de développer et de gérer les ressources intellectuelles d'une équipe. Il favorise un nouvel art de travailler ensemble fondé sur le partage, l'entraide et la co-création. Le MIC est, de ce fait, le seul mode de management qui permet d'obtenir une performance collective supérieure à la somme des performances individuelles pour les activités très intellectuelles.

La pyramide du management place le MIC au sommet. Il ne s'agit pas d'affirmer qu'il est plus important que les autres modes de management, mais plutôt de montrer qu'il repose sur les autres. Il en est dépendant. Si le management individuel et collectif est déficient, la pyramide va s'écrouler et le MIC deviendra tout à fait secondaire.

Le MIC est également au sommet de la pyramide pour matérialiser les défis qui attendent ceux qui veulent atteindre le sommet. Il faut faire beaucoup d'efforts pour y parvenir. Il y a de nombreux obstacles, en particulier culturels et technologiques.

A. L'intelligence relationnelle à la base

Pour clarifier ce que l'on entend par management individuel et collectif, voici une liste de quelques compétences de base que tout manager doit maîtriser, que ce soit dans la conduite d'un projet ou de son équipe, et quel que soit son niveau hiérarchique :

- Adapter son mode de management en fonction de l'autonomie d'un collaborateur
- Savoir communiquer / Savoir être factuel
- Communiquer en entretien de management
- Gérer un conflit
- Critiquer ou recadrer un collaborateur
- Evaluer les résultats d'un collaborateur
- Motiver ses collaborateurs
- Déléguer une activité à un collaborateur

- Fixer un objectif
- Créer une dynamique d'équipe
- Animer une équipe
- Conduire un entretien annuel d'évaluation
- Savoir conduire le changement

Ces compétences permettent de développer une **intelligence relationnelle**, qui comprend en particulier l'intelligence verbale (pour communiquer), l'intelligence intrapersonnelle (capacité à se comprendre) et l'intelligence interpersonnelle (capacité à comprendre l'autre, empathie). L'intelligence relationnelle donne la capacité à un manager de comprendre une situation relationnelle pour pouvoir y apporter une réponse comportementale adaptée. C'est un facteur d'harmonie, d'équité et de performance.

Dans un cadre professionnel, **l'intelligence relationnelle est l'art de construire des relations humaines de qualité, constructive et créative, pour faciliter la performance individuelle et collective.**

B. L'intelligence collective au sommet

Concernant le MIC, pour clarifier ce que l'on entend par ressources intellectuelles, voici ses composantes :

- Connaissances, compétences & expertises
- Idées, propositions, analyses & visions
- Intelligences (individuelle & collective)

Sous la coupe du DRH par exemple, un poste de responsable des ressources intellectuelles pourrait être créé pour coordonner l'ensemble et en assurer la cohérence. Il n'est pas forcément nécessaire de créer un nouveau poste mais d'élargir le champ de responsabilité d'un poste existant (par exemple celui du responsable KM ou du responsable formation).

De l'intelligence relationnelle à l'intelligence collective, il est alors possible de construire la pyramide du management.

2. Analyse des différents niveaux de la pyramide

	Management individuel et collectif	Management de l'intelligence collective
Finalités	<p>Gérer le quotidien</p> <p>Dans le cadre de la mission de l'organisation, réaliser les activités nécessaires à la mise en œuvre des décisions ou de la stratégie</p>	<p>Préparer l'avenir</p> <p>Accélérer et sécuriser la prise de décision, innover, optimiser les processus, résoudre des problèmes opérationnels plus vite et plus efficacement</p>
<p>Globalement on peut dire que le MIC sert à préparer l'avenir, les projets futurs. C'est en cela qu'il est un outil du développement durable. Tandis que le management individuel et collectif permet de gérer le quotidien tout aussi important que le futur !</p>		
Méthodes	<p>Organisation scientifique du travail (Taylorisme) Leadership Situationnel Management participatif Management par objectifs</p>	<p>« Vouloir, Savoir et Pouvoir coopérer » Knowledge Management E-Management Intelligence économique Veille</p>
<p>Pour obtenir une performance collective supérieure à la somme des performances individuelles, un certain nombre de méthodes de management ont été mises en place. Pour le management individuel et collectif, la méthode la plus connue est l'organisation scientifique du travail. Le leadership situationnel, le management participatif ou le management par objectifs sont apparus ensuite. Pour le MIC, cela consiste à créer le vouloir, le savoir et le pouvoir coopérer. Il y a d'autres méthodes connexes au MIC comme le KM, l'e-management, l'intelligence économique ou la veille.</p>		
Activités	<p>Activités peu intellectuelles</p> <p>Activités répétitives et/ou manuelles</p>	<p>Activités très intellectuelles</p> <p>Activités non répétitives et/ou de création</p>
<p>Le management individuel et collectif est adapté pour les activités peu intellectuelles. Il s'agit d'activités répétitives et/ou manuelles, qui doivent être réalisées par une personne seule ou par une équipe. Par exemple : mettre à jour une base de données.</p> <p>Le MIC est adapté pour les activités très intellectuelles. Il s'agit d'activités non répétitives et/ou de création. Par exemple : créer une base de données. Elles vont permettre de créer des informations qui n'existaient pas : résoudre un nouveau problème, innover,...</p>		

	Management Individuel et collectif	Management de l'intelligence collective
Modalités	Coordinateur des activités Command and control Le manager donne un ordre Un collaborateur exécute Le manager contrôle	Facilitateur des coopérations Connect and collaborate Le manager donne un ordre L'équipe exécute en coopérant L'équipe s'auto-contrôle

Le **command and control** est adapté aux activités peu intellectuelles. **Le rôle du manager est d'être un « coordinateur des activités »**. Le principe est simple. Le manager donne un ordre, son collaborateur (ou l'équipe) exécute et le manager contrôle le résultat. La qualité du résultat dépendra principalement de la motivation et de la compétence de chaque collaborateur. Le manager doit donc adapter son mode de management en fonction du niveau de compétence et de motivation de chacun de ses collaborateurs. Si le collaborateur est peu compétent et peu motivé, le manager va exercer une pression forte en termes de « command » et de « control ». Il va être directif. Si le collaborateur est très compétent et motivé, il va relâcher la pression et laisser plus d'autonomie à son collaborateur.

Le **connect and collaborate** est adapté aux activités très intellectuelles. **Le rôle du manager est d'être un « facilitateur des coopérations »**. Le principe est le suivant : le manager donne un ordre, c'est une équipe qui exécute l'ordre car le collectif sera souvent plus performant que l'individu pour une activité très intellectuelle. La valeur ajoutée du manager n'est pas dans le contrôle des résultats, mais dans la réalisation. « Connect and Collaborate » signifie que le manager doit choisir les personnes les plus aptes à mettre en œuvre l'ordre et organiser les coopérations intellectuelles entre les membres de l'équipe. L'étape du contrôle des résultats n'est plus du ressort du manager seul, mais du manager et de l'équipe. En effet, l'évaluation objective d'un travail intellectuel est très difficile. L'évaluation par le collectif est plus équitable. Le processus décrit intègre du « command and control » puisqu'il y a un ordre et un contrôle des résultats. Mais pour les activités très intellectuelles, la valeur ajoutée du manager est ailleurs !

Les managers se retrouvent souvent en difficulté avec les activités très intellectuelles parce qu'ils ne connaissent qu'un seul mode de management : le « command and control ». Pour les activités très intellectuelles, cela conduit souvent à l'échec car on ne peut pas donner l'ordre à quelqu'un d'avoir une idée ou de partager une information. Il doit le faire volontairement ! Il faut donc mettre en place un nouveau mode de management qui prenne en compte cette contrainte.

Comme nous avons tous à la fois des activités très intellectuelles et peu intellectuelles, le « command and control » et le « connect and collaborate » doivent co-exister au sein d'une organisation. **Ils ne sont pas incompatibles, ils sont complémentaires**. Cependant, le mode de management dominant dans la plupart des organisations est le « command and control » quelles que soient la nature des activités. C'est pourquoi, la performance collective est souvent inférieure à la somme des performances individuelles.

	Management Individuel et collectif	Management de l'intelligence collective
Evaluation	La performance s'évalue par rapport à des objectifs individuels principalement quantitatifs (production ou vente de X produits). L'avènement de l'organisation scientifique du travail permet de mesurer plus précisément ce que doit être la performance.	Sur quels critères évaluer ce que doit être le temps de rédaction d'un rapport ? Comment évaluer la qualité de ce rapport objectivement (sans que le contenu de l'évaluation varie trop fortement en fonction de la personnalité des évaluateurs) ?



A chaque mode de management, son mode d'évaluation ! Mais là encore, la plupart du temps, on évalue les activités très intellectuelles de la même manière que les activités peu intellectuelles.

L'évaluation de la performance pour le command and control est assez facile. C'est beaucoup plus difficile pour le connect and collaborate. Pour être équitable, il est nécessaire que l'évaluation soit réalisée par un collectif que ce soit à l'intérieur de l'équipe ou à l'extérieur (par exemple, clients, fournisseurs, partenaires).

Le système du 360° Feed-back est l'outil le plus adapté pour l'évaluation des activités à forte valeur ajoutée intellectuelle. Chacun évalue l'autre selon une grille pré-établie. Ce système est en particulier utilisé comme outil de développement des compétences. Cela consiste à évaluer un manager par son hiérarchique (n+1), ses collaborateurs (n-1) et ses collègues (n). Mais cet outil est aussi pertinent pour l'évaluation des résultats obtenus dans le cadre d'une activité très intellectuelle.

3. L'importance de cette pyramide pour les travailleurs du savoir

Le management de l'intelligence collective est un mode de management particulièrement adapté aux travailleurs du savoir. Mais, qu'est-ce qu'un travailleur du savoir ?

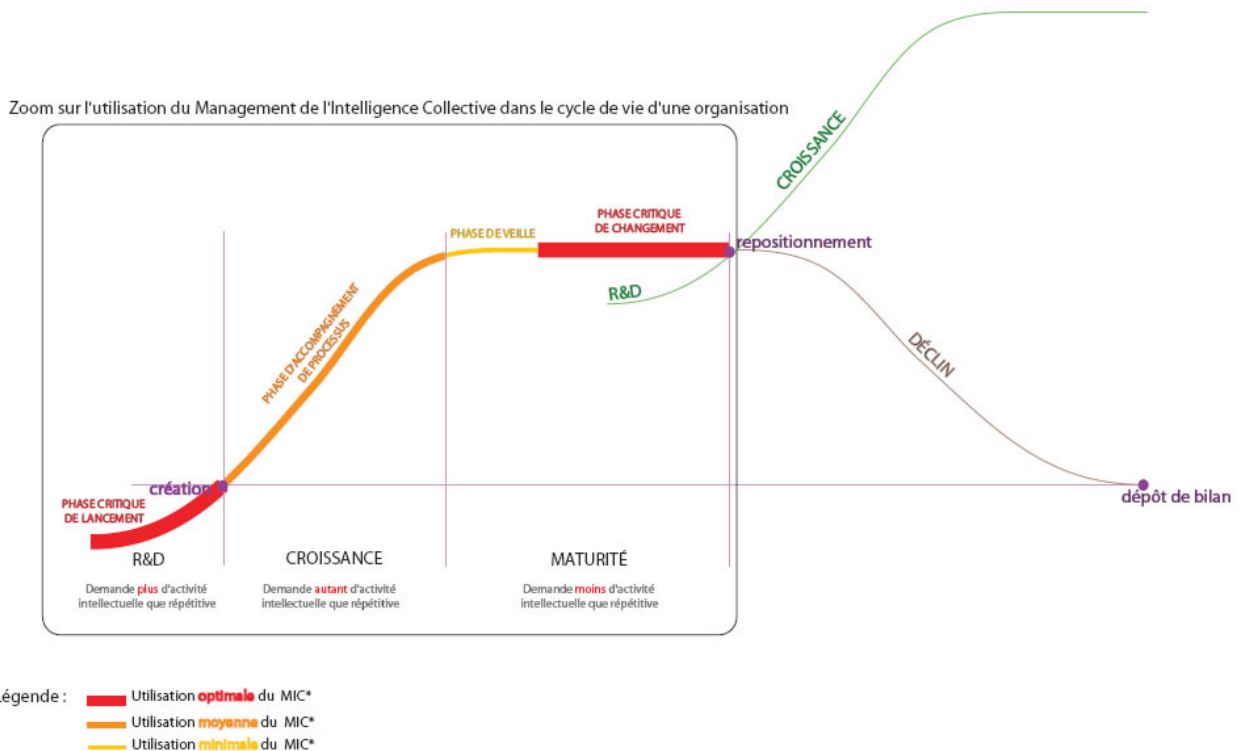
	Part des activités peu intellectuelles	Part des activités très intellectuelles
Travailleur dans l'économie industrielle et commerciale		
Travailleur dans l'économie du savoir		

Le travailleur de l'ère industrielle et commerciale a une forte proportion d'activités peu intellectuelles et une faible proportion d'activités très intellectuelles. Il s'agit, par exemple, d'un ouvrier sur une chaîne de production. Mais, que l'on soit ouvrier, agriculteur ou chasseur, ... depuis l'origine de l'humanité, nous avons toujours eu une part d'activités très intellectuelles : l'agriculteur qui invente un nouveau mode de culture, le chasseur qui invente un nouveau piège. Ce qui change aujourd'hui, c'est que certaines personnes ont des activités majoritairement très intellectuelles. C'est le cas du travailleur du savoir, qui a une forte proportion d'activités très intellectuelles et une faible proportion d'activités peu intellectuelles. Il travaille par exemple dans les services de R&D, de marketing, ... Mais il n'a pas que des activités très intellectuelles. Un travailleur du savoir doit également réaliser un nombre important de tâches répétitives qui sont peu intellectuelles (appliquer une procédure, suivre un processus,...).

Un manager doit donc adapter son mode de management en fonction de la nature des activités de ces collaborateurs, qui sont parfois peu intellectuelles et parfois très intellectuelles. Mais, il se retrouve bien souvent en difficulté face aux travailleurs du savoir parce qu'il ne connaît qu'un seul mode de management : le « command and control ».

4. L'intelligence collective dans le cycle de vie d'une organisation

Les activités très intellectuelles font parties de la vie d'une organisation.



Dans la phase de création d'une entreprise, la part des activités très intellectuelles est très importante pour tout le monde car il faut créer et structurer l'entreprise.

Dans la phase de croissance d'une entreprise, il y a un équilibre entre les activités très intellectuelles et celles qui sont peu intellectuelles.

Dans la phase de maturité d'une entreprise, on ne demande plus aux gens de réfléchir, mais simplement d'appliquer les procédures et les méthodes déjà définies. Réfléchir, c'est commencer à désobéir. Les gens ne réfléchissent plus à ce qui nuit à la performance collective de l'organisation. Il faut donc réactiver l'intelligence de l'entreprise pour repartir vers la croissance et éviter le déclin, en particulier du fait de l'importance de l'économie du savoir. Un changement est donc nécessaire qui implique de mettre en place une entreprise intelligente !

Une entreprise intelligente développe chaque jour un peu plus son **intelligence relationnelle** (à travers le management individuel et collectif) et son **intelligence collective** (à travers le vouloir, savoir et pouvoir coopérer). De l'intelligence relationnelle à l'intelligence collective émerge la pyramide du management.