

Cahier 19

Les Entretiens Albert-Kahn

Laboratoire d'innovation publique

L'ère du management paradoxal

Mobiliser l'intelligence collective
au service de l'agilité, de l'innovation
et de l'engagement

Sommaire

Les Entretiens Albert-Kahn : Laboratoire d'innovation publique <i>Patrick Devedjian</i>	2
Introduction <i>Patrick Devedjian</i>	4
L'ère du management paradoxal Mobiliser l'intelligence collective au service de l'agilité, de l'innovation et de l'engagement <i>Olivier Zara</i>	6
Synthèse prospective <i>Carine Dartiguepeyrou</i>	26
Biographie de l'intervenant	28
Programme de la rencontre	30

Les Entretiens Albert-Kahn

Laboratoire d'innovation publique

Les Entretiens Albert-Kahn sont nés de la volonté de susciter la réflexion sur la mondialisation et de renouveler les formes de l'action publique. Nos différences font notre richesse : comment faire en sorte de mieux valoriser nos singularités tout en permettant une coexistence heureuse ? Tel est l'un des questionnements qui guide mon action.

La mondialisation dessine de nouveaux horizons, elle impacte l'ensemble des secteurs et est en train de donner naissance à une nouvelle économie, de nouveaux usages, de nouvelles formes du vivre-ensemble dans l'espace public. Cette révolution est avant tout culturelle, et nous sommes souvent désarmés face aux bouleversements qu'elle entraîne. C'est pourquoi j'ai souhaité préserver à la fois un espace et du temps dédiés à la réflexion prospective au sein du Conseil départemental des Hauts-de-Seine : c'est dans cet esprit qu'ont été créés les Entretiens Albert-Kahn en octobre 2012.

Laboratoire d'innovation publique, les Entretiens Albert-Kahn ont pour objet de réfléchir aux « futurs souhaitables » et de proposer des expérimentations de nouvelles formes de politique publique. C'est un lieu que j'ai voulu résolument en avance de phase, libre d'échanges, pour nourrir les confrontations de manière décloisonnée. La projection à dix ans facilite les échanges non partisans entre des participants venus de tous les horizons : élus, administrateurs du territoire, entrepreneurs, responsables associatifs, artistes et intellectuels.

Il y a un siècle, Albert Kahn lui-même avait eu, bien avant l'heure, l'intuition profonde que comprendre les cultures au niveau planétaire était indispensable pour se développer économiquement, socialement, culturellement, et créer un monde en paix. Il invitait chez lui des philosophes comme Henri Bergson ou des poètes comme Rabindranath Tagore, d'autres personnalités telles que Romain Rolland, Thomas Mann, Anna de Noailles, Manuel de Falla, mais aussi des industriels comme André Michelin, Marcel Dassault ou Antoine Lumière, des scientifiques comme Paul Appell ou Jean Perrin. Il soutenait financièrement des rencontres entre décideurs pour préparer le monde de demain.

Aujourd'hui, c'est dans cette même demeure historique, située à Boulogne-Billancourt en lisière des superbes jardins Albert-Kahn, que sont établis les Entretiens. Nous y abordons les thématiques importantes et variées pour l'avenir du Département. Les *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* permettent de restituer les échanges et de partager avec un plus grand nombre le foisonnement et la diversité d'idées.

Nous avons la chance de vivre dans une démocratie. Il est de notre responsabilité de la faire respirer en entretenant le débat public et en réhabilitant le temps long. Un nouveau monde se construit : à chacun d'entre nous d'en être co-créateur en « *gardant*, comme le disait Albert Kahn, *les yeux grands ouverts devant la mobilité des faits* ».

Patrick Devedjian

Député et Président du Conseil départemental
des Hauts-de-Seine

Introduction

Patrick Devedjian

Pour Olivier Zara, l'intelligence collective, ce n'est pas décider collectivement, mais réfléchir ensemble. L'intelligence collective est particulièrement utile dans le cas de situations *complexes* qui nécessitent que l'on génère un maximum de questions avant de chercher à y répondre.

L'intervenant nous invite à d'abord décrypter la nature de la situation dans laquelle on se trouve avant de trouver les moyens d'y répondre.

- Lorsqu'une situation est *simple*, le manager sait avec certitude ce qu'il faut faire et la mise en œuvre de la décision ne nécessite pas l'adhésion du collectif.
- Lorsqu'une situation est *compliquée*, le manager sait avec certitude ce qu'il faut faire mais il a besoin de l'adhésion du collectif pour mettre en œuvre la décision.
- Lorsqu'une situation est *complexe*, la réponse à une question n'est pas évidente, voire inconnue. Il doit alors mettre en œuvre l'intelligence collective.

L'intelligence collective est « une somme d'intelligences de situations conjuguées à des savoirs » nous dit-il. Elle est un outil de la complexité et permet de susciter l'engagement des collaborateurs.

Dans cet Entretien Albert-Kahn, on apprend aussi la différence entre discuter et réfléchir ensemble. On ne réfléchit pas toujours quand on discute. Olivier Zara insiste sur l'importance de décrypter la nature de la situation managériale dans laquelle on se trouve.

Nous avons déjà consacré des Entretiens Albert-Kahn à la manière de penser latéralement, d'agir transversalement, à différentes expressions de leadership, à l'intelligence politique et de situation. Cette matinée met en avant la *pensée paradoxale*, celle qui nécessite d'appréhender l'Ordre et le Chaos à la fois. « Appréhender les logiques antagonistes, nous dit l'intervenant, participe aussi de la pensée complexe. »

Patrick Devedjian

Député et Président du Conseil départemental
des Hauts-de-Seine

L'ère du management paradoxal

Mobiliser l'intelligence collective au service de l'agilité, de l'innovation et de l'engagement

Olivier Zara

« On mesure l'intelligence d'un individu à la quantité d'incertitudes qu'il est capable de supporter. »
Emmanuel Kant

Qu'est-ce qu'un manager paradoxal ?

Un manager paradoxal met en œuvre des méthodes de management dont les caractéristiques s'opposent. Ces méthodes sont antinomiques, contradictoires. Dans certaines situations, il est préférable de manager en mode hiérarchique : le fameux *Command and Control* qui consiste à fixer des objectifs et contrôler les résultats. Dans d'autres situations, il vaut mieux manager l'intelligence collective avec un savoir-être et un savoir-faire à l'opposé de ce qui fait un bon manager hiérarchique. Il y a donc un **défi** à relever !

Le modèle managérial qui domine dans la plupart des organisations est celui du leadership situationnel : le manager doit s'adapter à la compétence et à la motivation de ses collaborateurs en adoptant des comportements plus ou moins directifs ou délégatifs. Mais, qu'il soit directif ou déléгатif, il fixe un **objectif** (*command*) et il contrôle les **résultats** (*control*). Le manager parle, les collaborateurs écoutent.

La complexité croissante de notre environnement, de nos organisations, de nos sociétés implique de nouveaux modes de management, en particulier le management de l'intelligence collective. Il implique un changement de logique puisqu'il s'agit maintenant de **co-construire**. La posture, le rôle du manager sont à l'inverse du *Command and Control*. Le manager écoute, les collaborateurs parlent. Ensemble, ils construisent.

On pourrait qualifier notre manager paradoxal de *manager situationnel dans la complexité* par référence au leadership situationnel actuel qui n'est adapté qu'aux situations *compliquées*.

Complicé et complexe ?

Dans le langage courant, les termes complicé et complexe ont le même sens. Ils signifient que c'est dur, difficile. Mais, pour être un bon manager paradoxal, il est important de distinguer complicé et complexe.

Un manager est confronté à trois types de situations (simple, compliqué et complexe) :

- Une situation est **simple** quand un manager sait avec certitude ce qu'il faut faire et que la mise en œuvre de la décision ne nécessite pas l'adhésion du collectif. Avec du temps et de l'expertise, il trouvera une solution avec une probabilité de succès proche de 100 %. Il pourra aussi se référer à une procédure, une décision antérieure ou au bon sens. La conception est simple et l'exécution est simple.
- Une situation est **compliquée** quand un manager sait avec certitude ce qu'il faut faire mais qu'il a besoin de l'adhésion du collectif pour mettre en œuvre la décision. Avec du temps et de l'expertise, il trouvera une solution mais obtenir l'adhésion du collectif pourrait être compliqué ! La conception est simple et l'exécution est compliquée.
- Une situation est **complexe** quand la réponse à une question n'est pas évidente, voire inconnue. Ni le manager, ni l'équipe, ni l'entreprise ne savent avec certitude ce qu'il faut faire. L'incertitude, l'imprévisibilité sont les caractéristiques de cette situation. Les risques d'erreurs sont importants. Seule l'intelligence collective peut optimiser la gestion des risques et réduire l'incertitude et l'imprévisibilité.

Voici un tableau pour illustrer ces trois types de situations à travers un exemple : un déménagement. Nous commençons par le fait générateur (la situation complexe : est-ce qu'il faut déménager ?) et nous terminons par ce qui découle du fait générateur (le compliqué et le simple : comment déménager ?) :

	Situation	Exemple
Complexe	Je ne sais pas avec certitude ET personne ne sait dans le collectif.	Est-ce qu'il faut déménager ?
Compliqué	Je sais avec certitude, MAIS j'ai besoin de l'adhésion du collectif.	Quand et comment déménager ? (Dates, modalités, étapes...)
Simple	Je sais avec certitude ET je n'ai pas besoin de l'adhésion du collectif.	Quelle est la société qui va s'occuper du déménagement ?

En résumé :

- **Simple et compliqué** = Je sais avec certitude - je fais appel à des savoirs, connaissances, expériences.
- **Complexité** = Je ne sais pas avec certitude : je crois (croyances), j'ai la conviction, j'ai l'intuition de la direction qu'il faudrait prendre - je ne peux pas faire appel à des savoirs, je suis face à l'imprévisibilité, l'incertitude.

Si vous êtes sûr à 100 % d'avoir pris LA bonne décision, c'est que votre situation est juste compliquée. Un manager doit savoir faire un diagnostic de la situation en distinguant simple, compliqué et complexe. C'est à cette unique condition qu'il pourra choisir le bon mode de management :

	Situation	Mode de management adapté
Complexe	Je ne sais pas avec certitude ET personne ne sait dans le collectif.	Management de l'intelligence collective
Compliqué	Je sais avec certitude, MAIS j'ai besoin de l'adhésion du collectif.	Management d'équipe en mode participatif ou collaboratif
Simple	Je sais avec certitude ET je n'ai pas besoin de l'adhésion du collectif.	Management individuel en mode délégué

Le **management paradoxal** est une compétence : savoir choisir le bon mode de management (**individuel** ou **équipe** ou **intelligence collective**) pour s'adapter à la situation.

Ce cahier a été écrit pour élucider un des plus grands mystères du management moderne. D'un côté, nous entendons depuis des années des managers dire l'air dépité : « L'intelligence collective, nous en avons besoin. Mais, nos collaborateurs ne sont pas prêts ! » Au même moment, ces mêmes collaborateurs vous expliquent l'air dépité : « Notre manager ne voudra jamais de l'intelligence collective. Il n'est pas prêt ! » Plus qu'un mystère, un autre paradoxe...

Qu'est-ce que l'intelligence collective

L'intelligence collective est une nouvelle science multidisciplinaire : philosophie, psychologie, communication, management, technologie, politique... Il y a donc autant de définitions de l'intelligence collective qu'il y a de disciplines et donc de cadres de référence. Dans ce cahier, nous aborderons uniquement la dimension managériale.

Définition de l'intelligence collective

Dans une entreprise, l'intelligence collective est une somme d'intelligences de la situation conjuguées à des savoirs. L'intelligence de la situation est la bonne compréhension du contexte et des enjeux. Ce que l'on pourrait appeler l'intelligence du terrain. Une autre définition se formule par une équation : $1 + 1 = 3$. Cette équation laisse la plupart des managers perplexes. Ils discutent avec un ouvrier, un employé et, au bout de quelques minutes, ils pensent : « C'est un idiot ». Ils font quelques pas, discutent avec un autre ouvrier et pensent à nouveau : « C'est un idiot ». L'équation est différente : $1 \text{ idiot} + 1 \text{ idiot} = 0$. On est très loin de 3 ! Pour un manager, l'intelligence collective est une somme de quotients intellectuels (QI).

C'est une croyance qui explique la méfiance, la défiance des managers et des dirigeants face à la masse des salariés « idiots ». L'intelligence collective est donc la somme des intelligences situationnelles des membres d'une équipe, entité ou entreprise. Dans ce cadre, voici la bonne équation :

$$1 \text{ intelligence situationnelle} + 1 \text{ intelligence situationnelle} = 3$$

Quelle est la finalité de l'intelligence collective ?

Le moins qu'on puisse dire est que cette finalité n'est pas claire dans l'esprit des dirigeants, outre le fait qu'il existe des appellations équivalentes comme l'intelligence collaborative. Il y a des outils, des méthodes, des processus qui ont une finalité claire pour tout le monde. C'est le cas de l'amélioration continue, du *Lean Management* :



Un « *Must Have* » pour réduire les gaspillages !

Quand on forme des collaborateurs sur ces méthodes, on voit immédiatement le ROI. Toute entreprise doit être productive et optimiser ses processus dans une compétition économique féroce.

Voici les finalités de l'intelligence collective :



La finalité n'est pas claire donc « *Nice To Have* »

Il existe de nombreux moyens pour développer l'innovation, l'engagement ou l'agilité. L'intelligence collective est un moyen parmi d'autres. En fait, sa finalité est moins dans l'implémentation que dans l'accélération et la sécurisation. **Intégrer l'intelligence collective dans vos démarches d'agilité, d'innovation ou d'engagement revient à y attacher un booster qui vous emmènera plus loin, plus vite et plus sûrement.**

Vous lisez cela et vous êtes sceptiques ? Pas d'inquiétudes... vous êtes comme tout le monde ! Malheureusement, l'intelligence collective ne se vend pas. Elle se vit, elle s'expérimente.

Pour aggraver un peu plus les choses, avec le *Lean Management*, les gains de productivité se mesurent facilement et poussent donc les budgets de formation sur ce chemin. Par contre, l'intelligence collective touche le capital immatériel de l'organisation. Point de ROI mesurable, point de formation... jusqu'au jour où vous expérimentez l'intelligence collective. Ce jour-là, vous comprenez le ROI par les tripes, par l'expérience et vous vous dites : « Nous n'aurions JAMAIS obtenu ce résultat avec nos habitudes de travail actuelles et sûrement pas avec des méthodes de Lean ».

Cependant, il y a de l'intelligence collective dans **toutes les organisations** sinon elles n'existeraient pas. Elles n'auraient pas le minimum d'agilité qu'il faut pour se développer ou survivre. L'enjeu est donc de passer du « *Nice To Have* » au « *Must Have* ». Dans le « *Nice To Have* », être collectivement intelligent est au bon vouloir de chacun. Dans le « *Must Have* », c'est une obligation qui s'incarne à travers des compétences managériales. Cela implique des formations et l'évaluation des compétences lors de l'entretien annuel.

Le « *Must Have* » permet plus d'innovation et d'agilité dans un monde complexe et plus d'engagement des salariés dans une société

consciente et connectée. Par ailleurs, une pression s'exerce aujourd'hui sur les entreprises vers plus d'intelligence collective en particulier du fait de l'implémentation des réseaux sociaux d'entreprises (technologies numériques, *digital working*) et des attentes de la génération Y (ne pas être dissout dans le collectif, besoin de leadership partagé...).

Dans le rapport Gallup 2013, le niveau d'engagement des salariés est catastrophique (% pour la France uniquement) :

- **65 %** des salariés sont **désengagés** : physiquement présents mais leur cerveau est ailleurs ;
- **26 %** des salariés sont **activement désengagés** : non seulement, ils ne sont pas engagés, mais en plus, ils sont dans une posture de nuisance. Ils ont une vision négative de leur entreprise et iront jusqu'à agir contre ses intérêts.

Au total, **91 %** des salariés sont en souffrance au travail. Il n'y a que **9 %** de salariés **engagés**, dont on peut dire qu'ils ont du plaisir au travail. Ils sont impliqués, proactifs. Selon Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, cette désillusion est la conséquence de la non-satisfaction par les entreprises des besoins fondamentaux de tout être humain : le respect et la confiance. Or, il se trouve que le management de l'intelligence collective est une façon concrète et opérationnelle de répondre à ces besoins fondamentaux. L'intelligence collective n'est pas le seul moyen de développer l'engagement des salariés, mais c'est l'un des plus importants.

Intelligence collective = réflexion collective !

Dans une entreprise, *l'intelligence collective* correspond à la **réflexion collective**. La définition du mot « réfléchir » est : se poser des questions et chercher des réponses. Réfléchir ensemble, c'est donc se poser des questions ensemble et chercher des réponses ensemble. De ce fait, une réunion de réflexion collective devrait débiter par 50 à 100 questions avant de chercher les réponses.

Quelle est la date de la dernière réunion qui a démarré avec 50 à 100 questions dans votre équipe ? Et dans votre organisation ? Prenez tout votre temps pour répondre à cette question...

Quand on ne démarre pas une réunion avec 50 à 100 questions, on ne réfléchit pas... on discute ! Pour gérer la complexité, discuter est insuffisant. Il faut réfléchir :

- **discuter** = partager ses idées... et parfois vouloir les imposer ! (Égo-système) ;
- **réfléchir** = se poser des questions puis co-construire sur les idées des autres (Éco-système).

**On discute toujours un peu quand on réfléchit.
Mais, on ne réfléchit pas toujours quand on discute.**

Or, face à la complexité, discuter n'est pas suffisant... Il est nécessaire de réfléchir. Et il ne suffit pas de mettre dix personnes autour d'une table pour créer de l'intelligence collective. L'enjeu consiste à basculer de la discussion collective vers la réflexion collective. Loin d'être une simple question sémantique, il s'agit d'un nouveau paradigme dans la plupart des organisations.

Intelligence collective = décision collective ?

L'intelligence collective est très souvent associée à la décision collective. C'est une erreur. Comme nous l'avons dit, l'intelligence collective correspond à la réflexion collective et non à la décision collective.

Les décisions sont liées au principe de subsidiarité. Cela consiste à déléguer le pouvoir de décision du haut vers le bas de la pyramide pour augmenter l'efficacité collective. Il arrive que les délégations de pouvoir soient collégiales en particulier pour les décisions stratégiques ou budgétaires. Mais, la plupart du temps, les délégations de pouvoir sont individuelles. Si la délégation de pouvoir est individuelle, alors la décision doit aussi être individuelle.

Une « bonne » décision n'est pas forcément une décision collective ou une décision qui suit le consensus du groupe (l'opinion majoritaire). L'intelligence collective ne signifie pas *entreprise démocratique* où les décisions seraient prises à la majorité des voix. En général, le principe est donc celui d'une décision solitaire éclairée par l'intelligence collective.

Face à la complexité (imprévisibilité), personne ne sait avec certitude ce qu'il faut faire. On doit suivre son intuition et non le consensus (qui ne peut avoir du sens que dans le simple ou le compliqué). Dans ce cadre de référence, **la notion de décision collective n'a aucun sens.**

Si la délégation est individuelle, la responsabilité est individuelle. Le manager doit donc **décider seul** même si la réflexion a été collective. Une décision ne découle pas d'une réflexion, mais d'une responsabilité liée à une délégation de pouvoir.

Savoir manager le paradoxe

Comme nous l'avons dit, un manager paradoxal met en œuvre des méthodes de management dont les caractéristiques s'opposent. Ces méthodes sont antinomiques, contradictoires. Dans certaines situations, il est préférable de manager en mode hiérarchique avec du *Command and Control* en fixant des objectifs et contrôlant les résultats. Dans d'autres situations, il vaut mieux manager l'intelligence collective avec un savoir-être et un savoir-faire à l'opposé de ce qui fait un bon manager hiérarchique.

Le management paradoxal permet de répondre à deux questions :

1. **QUAND** doit-on manager l'intelligence collective ? Et inversement, quand faut-il être en mode *Command and Control* ?
2. **POURQUOI** un manager ne perd pas sa légitimité en managant l'intelligence collective ?

C'est l'histoire d'un manager...

Notre manager est en mode production et vente au quotidien. Il traite des sujets simples ou compliqués. Parfois, il se retrouve face à une page blanche (personne ne sait avec certitude). Il sait faire la différence entre sujet compliqué et complexe, il va donc décrire ce sujet dans une boîte à réflexions (équivalent de la boîte à idées mais pour les situations complexes). Quand il aura du temps, il va sortir ce sujet de la boîte à réflexions et la traiter avec le processus AXIO (un processus de management de l'intelligence collective en six étapes). Durant la mise en œuvre du processus AXIO, il organisera une réunion de réflexion collective qu'il animera avec la méthode Synergy4 (un

processus d'animation de réunion en cinq étapes). Suite à ce travail, il prendra puis mettra en œuvre sa décision. Ce sera le temps de retourner à ses activités quotidiennes de production et vente où il traitera de nouveaux de sujets simples et compliqués. Nous venons d'écrire l'histoire d'un manager paradoxal.

Cependant, pendant la réunion de réflexion collective, notre manager est pris d'une angoisse. C'est bien beau de co-construire une décision, mais ensuite il faudra la mettre en œuvre. D'après ce qu'on lui a dit et ce qu'il a observé avant d'être lui-même manager, dans une équipe, la légitimité du manager repose sur sa valeur ajoutée par rapport à ses collaborateurs. Cette valeur ajoutée repose sur son expertise et son expérience qui lui donneraient une **capacité de réflexion** supposée supérieure à celle de ses collaborateurs. Si cette capacité de réflexion fonde sa légitimité alors le manager va l'ériger en une sorte de **droit régalien**. Ce droit garantira à l'avenir sa légitimité. La protection de ce droit consistera donc à interdire ou limiter le plus possible les temps de réflexion de ses collaborateurs.

Or, la réflexion collective montre clairement que ses collaborateurs apportent autant voire plus de valeur que le manager. En position haute avant la réflexion collective, notre manager est maintenant en position basse. Il panique : si on discute de la décision alors c'est la porte ouverte à l'anarchie. Demain, les collaborateurs vont exiger de discuter toutes les décisions. Cela va créer un précédent. La mise en œuvre de la décision sera aussi discutée, voire contestée.

L'intelligence collective est un beau concept, mais dans la pratique, le manager va perdre son pouvoir, sa crédibilité, son autorité... Si on met la main dans cet engrenage, on ne va pas y perdre que la main, mais son statut de manager et finalement se dissoudre dans le collectif.

Parce que l'intelligence collective est perçue comme un danger, le manager dispose de très peu de méthodes. Il manage à l'intuition et les réunions tournent parfois au café du commerce. « Qu'en pensez-vous ? » est vraiment une question TROP simple pour mobiliser l'intelligence collective !

Personne n'explique aux managers pourquoi et en quoi ils ne perdent pas leur autorité. Donc, ils passent leur tour et ils ont **humainement** raison de faire ce choix. Pour surmonter ce blocage, nous devons regarder nos organisations autrement.

Toutes les organisations sont paradoxales

Toutes les organisations sont **paradoxales**. Il y a en effet dans toute organisation deux niveaux de logique :

- le niveau de **logique Ordre** qui s'incarne dans *l'institution*. On peut le décrire avec les mots-clés : autorité, discipline, territoire et hiérarchie. Ce niveau de logique permet de faire tourner le **moteur de l'action** : produire et vendre. Sans vente et sans production, l'entreprise disparaît ;
- le niveau de **logique Chaos** qui s'incarne dans *l'individu* à travers sa capacité de création, de prise d'initiative, d'innovation... On peut le décrire avec les mots-clés : sens, savoirs, transversalité et liberté. Ce niveau de logique permet de faire tourner le **moteur de l'agilité** : s'adapter à son environnement pour prospérer (situation économique, rupture technologique, arrivée d'un nouveau concurrent...), voir loin, détecter les signaux faibles pour éviter les murs ou saisir les opportunités.

Voici donc une nouvelle façon de regarder votre organisation :

Logique Ordre et Institution	Autorité, discipline, territoire, hiérarchie Moteur de l'action
Logique Chaos et Individu	Sens, savoirs, transversalité, liberté Moteur de l'agilité

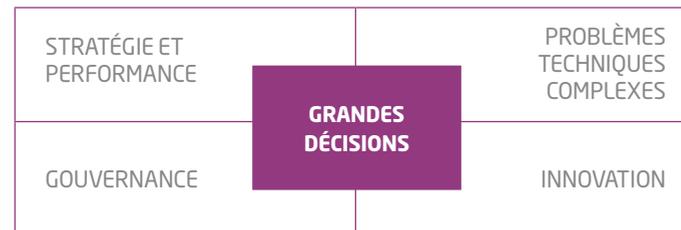
Si vous entrez dans le bureau de votre manager pour lui vendre l'idée qu'il devrait développer le chaos dans votre organisation, il va vous regarder bizarrement. Rassurez-le tout de suite : le chaos n'existe que dans l'univers. Dans une entreprise, il y a soit le Chaos-Désordre, soit le Chaos-Agile !

Le **Chaos-Désordre** est le résultat d'une réunion sur un sujet complexe qui commence par « qu'en pensez-vous ? » et qui se résume à une discussion collective.

Le **Chaos-Agile** est le résultat d'une réunion sur un sujet complexe qui est animée par le processus Synergy4 ou toute autre méthode du même type (se poser des questions avant de chercher les réponses).

QUAND faut-il changer de mode de management ?

Nous devons manager l'intelligence collective **quand** la situation l'exige. Face aux pages blanches :



Les pages blanches sont quatre situations complexes (multidimensionnelles) qui imposent de passer du *Command and Control* au management de l'intelligence collective pour prendre des grandes décisions. Comme le disait Jean Piaget : « L'intelligence, cela n'est pas ce que l'on sait, mais ce que l'on fait quand on ne sait pas ».

Nous ne sommes pas confrontés à des pages blanches au quotidien. C'est même plutôt rare. Pour donner un ordre de grandeur, un manager peut continuer à fonctionner **comme avant** 95 % du temps. Et faire **autrement** 5 % du temps. Bien sûr, il y a de nombreux facteurs à prendre en compte : niveau hiérarchique, secteur d'activité, métier... pour affiner ce pourcentage.

Être un manager du paradoxe, c'est finalement répondre à cette simple question : **la situation est-elle compliquée ou complexe ?** Si c'est compliqué, c'est le territoire des experts. Si c'est complexe, c'est le territoire de l'intelligence collective. Les experts sont bien sûr des ressources indispensables au bon fonctionnement de l'intelligence collective, mais la façon dont ils sont sollicités est différente.

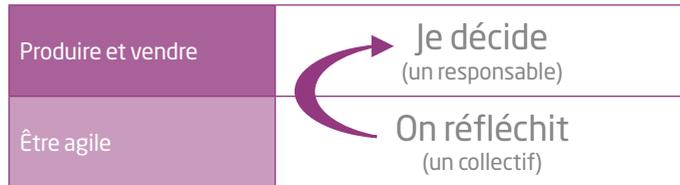
Mais, pour la plupart des managers, la logique Chaos est perçue comme un **VIRUS** qui va **détruire la logique Ordre** ! Le chaos ne peut pas coexister, s'articuler avec l'ordre sans porter atteinte à ce droit régalien (réfléchir) qui fonde la légitimité managériale dans la plupart des organisations.

Si l'ordre ne détruit pas le chaos, c'est le chaos qui détruira l'ordre. L'intelligence collective est donc perçue comme une machine à détruire la légitimité, le statut, le pouvoir, la crédibilité d'un manager.

Notre manager qui paniquait tout à l'heure commence à être un peu rassuré. Mais, il hésite encore, alors il est temps de lui expliquer les nouveaux fondements de sa légitimité.

Les nouveaux fondements de la légitimité managériale

Dans la logique Chaos, un manager organise une réflexion collective pour mobiliser l'intelligence situationnelle de différentes parties prenantes. Il écoute, car le collectif est central. Mais, après le temps de réflexion vient le temps de la décision. Notre manager va décider seul parce qu'il est seul responsable. Il y a certes un collectif, mais aussi un responsable. Un manager n'est pas **redevable** de l'aide qu'il reçoit. Il est **responsable** de la décision qu'il prend.



En résumé : « Pour construire des entreprises qui réussissent, il faut impérativement remplacer le pouvoir par la responsabilité » (Peter Drucker)

Du leadership charismatique au leadership partagé

Un leader performant sait exercer un **leadership charismatique** en montrant une direction, en partageant une vision tout en gardant le contrôle de la situation. Mais, dans certaines situations complexes, il sait aussi exercer un **leadership partagé** en lâchant prise pour créer les conditions de la co-construction dans la culture de son organisation.

Oser lâcher prise le temps d'une page blanche !	
Produire et vendre	Donner une direction - Garder le contrôle leadership charismatique
Être agile	Co-construire - Savoir lâcher prise leadership partagé

Dans le paradigme actuel, l'action de réfléchir est un **droit régalien** comme celle de gracier un condamné. Cette action est non seulement un droit, mais elle est la clé de voute qui fonde la légitimité du roi. C'est ce qui distingue le roi du peuple. Ce paradigme féodal est un fléau dans le monde que l'on voit émerger un peu plus chaque année : valeurs démocratiques ; éducation pour tous ; révolution digitale ; impératif d'agilité ; désengagement massif des salariés (près de 91 % pour la France) ; innovation permanente ou morte lente ; économie du savoir où la création de valeur est liée aux intelligences plus qu'aux muscles ; complexité croissante liée à la mondialisation...

Dans une **économie industrielle et commerciale**, le droit régalien de réfléchir seul sur les sujets complexes peut être comparé à un gros rhume (un frein). Dans une **économie du savoir**, en plein développement ces dernières années, ce droit est quelque chose entre un virus mortel et un cancer.

Nul ne conteste qu'un leader, un manager doit fonder sa légitimité sur quelque chose. Il est temps pour lui d'appréhender un nouveau paradigme dans lequel sa légitimité se fonde à la fois sur un leadership charismatique ET sur un leadership partagé. **Au droit régalien de réfléchir seul face aux situations compliquées s'ajoute le devoir managérial de co-construire ensemble face aux situations complexes.**

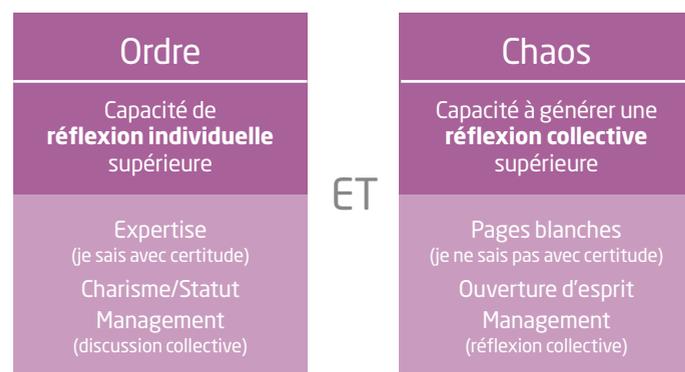
Vous pouvez saisir ce nouveau paradigme dès maintenant ou attendre qu'il se saisisse de vous. Churchill disait : « Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge ». Ceux qui ont un **mode de pensée binaire (0 ou 1)** auront plus de difficulté à avancer que ceux (pays, organisations ou personnes) qui ont un **mode de pensée paradoxal (0 et 1)**. La culture orientale est plus ouverte à ce mode de pensée qu'elle symbolise avec le yin et le yang. Ceux qui pensent qu'il faut apprendre le chinois sont probablement dans le vrai. Si vous trouvez que le chinois est une langue trop difficile à apprendre, tournez-vous vers le management paradoxal !

Les trois caractéristiques de la légitimité managériale

Dans la *logique de l'Ordre*, un manager fonde sa légitimité sur une capacité de **réflexion individuelle** supérieure (à celle de ses collaborateurs) grâce à son **expertise** (il en sait plus), son **charisme / statut** et ses **compétences managériales** (gestion des situations simples et compliquées en particulier lorsqu'il est en mode participatif - discussion

collective). Nous retrouvons les ingrédients de notre leadership charismatique qui est finalement le leadership du spécialiste (**celui qui sait**).

Dans la *logique du Chaos*, un manager fonde sa légitimité sur une capacité à générer une **réflexion collective** supérieure grâce à la détection des **pages blanches** (situations complexes où il admet qu'il ne sait pas avec certitude), son **ouverture d'esprit** et ses **compétences managériales** (gestion des situations complexes lorsqu'il est en mode co-construction - réflexion collective). Nous retrouvons les ingrédients de notre leadership partagé qui est finalement le leadership du généraliste (**celui qui ne sait pas**, celui qui mobilise l'intelligence collective).



Votre légitimité n'est peut-être pas là où vous le pensez ! Cela dépend de vos fonctions :

- **managers opérationnels intermédiaires ou de proximité** : vous gérez peu de pages blanches, votre légitimité repose **principalement** sur les caractéristiques de l'Ordre ;
- **dirigeants, chefs de projet, responsables innovation** : vous gérez beaucoup de pages blanches, votre légitimité repose **principalement** sur les caractéristiques du Chaos.

Quelles que soient vos fonctions, il y a un équilibre à trouver entre caractéristiques de l'Ordre et du Chaos. Malheureusement, avec une pensée binaire, on préfère l'Ordre OU le Chaos plutôt que l'Ordre ET le Chaos. Alors, voulez-vous vraiment savoir pourquoi la France compte 91 % de salariés désengagés ? C'est très simple, 100 % de la légitimité managériale repose sur les caractéristiques de l'Ordre :

	Capacité de réflexion individuelle supérieure	Capacité à générer une réflexion collective supérieure
Dirigeants	100 %	0 %
Management intermédiaire, chefs de projet, responsables innovation	100 %	0 %
Managers de proximité	100 %	0 %

Cette **répartition binaire** nous écarte du management paradoxal. Personne ne sait avec certitude, mais on ne mobilise pas l'intelligence collective. Alors, le risque est grand de tomber dans le syndrome : ordre, contre-ordre... Chaos-Désordre ! Pour atteindre le Chaos-Agile, il nous manque l'indispensable articulation du leadership charismatique et du leadership partagé :

	Capacité de réflexion individuelle supérieure	Capacité à générer une réflexion collective supérieure
Dirigeants	Leadership charismatique	Leadership partagé
Management intermédiaire, chefs de projet, responsables innovation	Celui qui sait, le spécialiste	Celui qui ne sait pas, celui qui mobilise l'intelligence collective, le généraliste
Managers de proximité	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ÊTRE

L'ADN du leadership charismatique est dans le **savoir-faire** (du spécialiste). L'ADN du leadership partagé est dans le **savoir-être** (du généraliste).

Voici à titre d'inspiration (chaque cas est unique), une autre répartition possible :

	Capacité de réflexion individuelle supérieure	Capacité à générer une réflexion collective supérieure
	Leadership charismatique	Leadership partagé
Dirigeants	10 %	90 %
Management intermédiaire, chefs de projet, responsables innovation	50 %	50 %
Managers de proximité	90 %	10 %

Ainsi, plus vous montez dans la hiérarchie, plus la part de leadership partagé devient importante. Dans les faits, on exerce plus facilement un leadership partagé quand on est en bas de la pyramide. Une fois arrivé en haut, il est naturel de croire qu'il faut en imposer pour se faire respecter. Tout au long de sa carrière, **un leader fait donc de plus en plus l'inverse de ce qu'il devrait faire.**

Dans un monde incertain, imprévisible, il y a donc un préjugé et une réalité :

- **préjugé** : si je fonde une partie de ma légitimité sur le Chaos, je vais perdre ma légitimité dans l'Ordre ;
- **réalité** : si vous ne fondez pas une partie de votre légitimité sur le Chaos, vous allez perdre votre légitimité dans l'Ordre.

Finalement, on peut perdre sa légitimité managériale aussi bien dans l'Ordre que dans le Chaos si on ne gère pas efficacement l'Ordre ET le Chaos.

Un changement de paradigme difficile

Malheureusement, certains managers continueront comme avant. Comme nous l'avons vu dans le tableau ci-dessus, sur la durée de sa carrière, un manager a passé environ dix ans comme **manager de proximité**. Gérant peu de pages blanches, il était très efficace à 90 % du temps. Des habitudes de travail se sont ancrées grâce à 90 % de réussite. L'expérience du succès a formaté l'esprit du manager dans le *Command and Control* et sa capacité de réflexion individuelle supérieure.

Devenu **manager intermédiaire**, notre manager n'a plus que 50 % d'efficacité, mais on ne change pas les méthodes qui gagnent. Avant, il était efficace à 90 %. Ses méthodes ont donc fait leurs preuves. Pas question de changer ! N'étant pas capable de distinguer compliqué et complexe, son esprit a logiquement attribué cette perte de 40 % d'efficacité (90 %-50 %) à la nature de ses nouvelles fonctions (pris entre deux feux, le top management et les managers de proximité). Le fait que ses pairs ne soient pas beaucoup plus efficaces que lui va le conforter dans le fait que sa perte d'efficacité n'est pas liée à lui (son mode de management), mais à son poste et à son nouvel environnement de travail.

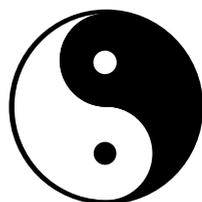
Devenu **dirigeant**, notre manager n'a plus que 10 % d'efficacité, mais encore une fois on ne change pas les méthodes qui ont gagné dans le passé même si c'était il y a très longtemps ! Quand on est en haut de la pyramide, il n'y a plus grand monde pour vous critiquer. La sanction viendra des actionnaires au bout de quelques années sur le fondement des chiffres et non sur celui d'un leadership inadapté à un monde complexe. Cela n'incitera donc pas à une remise en cause du dirigeant qui reproduira les mêmes comportements dans sa nouvelle entreprise. Peu critiqué, mais peu efficace, notre dirigeant va, tout comme le manager intermédiaire, rejeter la faute sur les autres : ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs, ses collaborateurs, ses employés... Son monde est maintenant **un monde de bras cassés**, mais il est rassuré parce qu'il voit que ses pairs ne sont pas beaucoup plus efficaces que lui. On peut également faire un parallèle avec les dirigeants politiques de certains pays qui perdent les élections quand ils sont au pouvoir et les gagnent quand ils sont dans l'opposition.

Pour aggraver les choses, c'est à cet instant de sa carrière qu'un dirigeant est potentiellement le moins ouvert au leadership partagé. Comme nous l'avons dit, une fois arrivé en haut, il est naturel de croire qu'il faut en imposer pour se faire respecter. Son autorité est entièrement fondée sur la supériorité de son savoir et de son poste.

Conclusion

« Nous sommes menacés par deux calamités : l'ordre et le désordre. »

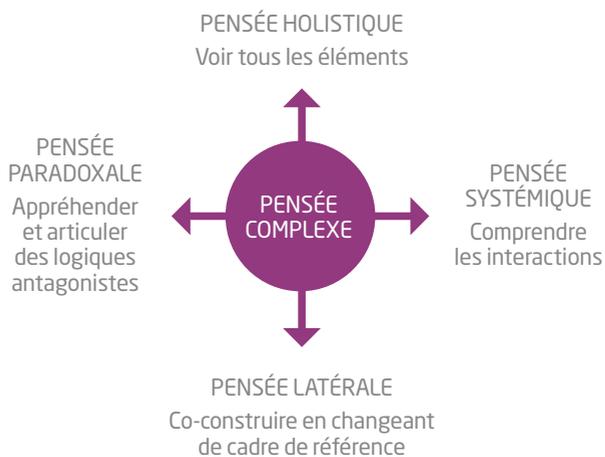
Paul Valéry



Paul Valéry avait compris il y a bien longtemps que l'Ordre ne doit pas tuer le Chaos et que le Chaos ne doit pas tuer l'Ordre. Sinon, c'est la porte ouverte au Chaos-Désordre !

La pensée complexe = quatre modes de pensée

Au fil du temps, par la mise en pratique dans la durée des quatre compétences du management paradoxal, un manager va développer une aptitude à la pensée complexe qui est l'addition de quatre modes de pensée :



Mais, si vous trouvez que la pensée complexe est un objectif trop difficile à atteindre, il vous reste heureusement la **pensée balistique**. Elle permet de tirer sur les idées des autres.

L'honneur de clore ce cahier revient aux anciens :

« Le monde que nous avons créé est le résultat de notre niveau de réflexion, mais les problèmes qu'il engendre ne sauraient être résolus à ce même niveau. »

Albert Einstein

Albert Einstein aurait pu dire :

« On ne peut pas résoudre les problèmes engendrés par le niveau de logique Ordre dans ce même niveau. On doit les résoudre dans le niveau de logique Chaos. »

Ce cahier vous invite à partir, tel un aventurier, en quête de ce bonheur qui vous attend depuis si longtemps ! Mais, pour cela, il faudra oser l'ignorance :

« Depuis que je crois que je ne sais pas, j'en sais plus que ceux qui croient savoir ! »

Ozon Linioence

Synthèse prospective

Carine Dartiguepeyrou

L'originalité de cette intervention réside dans l'articulation entre intelligence collective, engagement et légitimité. On ressort de cette matinée avec des enseignements très concrets. D'une part, une meilleure définition de ce qu'est l'intelligence collective, au-delà des clichés habituels. D'autre part, une capacité à bien décèler la nature d'une situation, *simple*, *compliquée* et *complexe* qui elle-même appelle différents niveaux d'engagement collectif.

L'intelligence collective consiste d'abord à générer un maximum de questions dès lors que l'on se trouve face à un grand niveau d'incertitude. On comprend aussi les nouvelles sources de la légitimité pour le manager comme la puissance de l'engagement pour le managé.

L'autre apport de cette matinée est la conception inclusive de l'approche du conférencier qui célèbre à la fois les vertus du leadership charismatique et du leadership partagé. L'art du leadership et de la gouvernance sont au cœur de nos priorités aux Entretiens Albert-Kahn. À travers la notion de *leadership partagé* on retient que la prise de décision et la responsabilité relèvent du manager tandis que la participation à la prise de décision et l'engagement relèvent du collectif.

Cette intervention est parlante, car elle donne des clés pour créer un terreau d'engagements, et ce à tous les niveaux, du leader comme du collaborateur, du manager et du managé. On comprend également que l'intelligence collective requiert du leader qu'il ait envie d'aller dans le lâcher-prise, qu'il ne reste pas cantonné à une gestion des situations *compliquées*.

La question du rapport au temps, comment articuler court, moyen et long termes, est ressortie de nos discussions. Dans un contexte d'accélération, où tout semble aller si vite, une forme de discipline s'impose, celle de créer du vide, de faire de la place dans son agenda. Réfléchir sur l'avenir, c'est gagner du temps dans la prise de décision et dans l'action. Et c'est en vivant cette posture que l'on en ressent les bienfaits, précise l'intervenante. Cette thématique rejoint le pari que nous faisons aux Entretiens Albert-Kahn de réfléchir de manière prospective, de se distancer de son quotidien pour décider de manière plus clairvoyante et d'agir plus efficacement.

Biographie de l'intervenant

Olivier Zara

Franco-canadien, pionnier de l'intelligence collective puis du *Personal Branding*, Olivier Zara est un explorateur des domaines qui contribuent à la performance et à l'innovation dans les entreprises. Quinze ans de R&D au service des dirigeants et managers lui ont permis de concevoir et proposer les outils, technologies et méthodes pour connecter les intelligences, les savoirs et les talents.

Il est l'auteur des livres : *Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance* (2008), *Réussir sa carrière grâce au personal branding : gérer son identité et sa réputation professionnelles* (2009), et plus récemment *Le manager contre-naturel : comment devenir un manager d'exception en faisant exactement l'inverse de ce que vous feriez naturellement* (2015).

Programme de la rencontre du 25 septembre 2015

Il y a des *situations compliquées* où nous pouvons nous tourner vers une solution connue, une bonne pratique, un conseil d'expert, un règlement, une procédure ou une décision antérieure. Avec du temps et de l'expertise, nous pouvons trouver une solution sûre à 100 %.

Il y a des *situations complexes* où nous sommes face à la page blanche parce que la réponse n'est pas évidente. Il s'agit d'un défi, d'un enjeu très fort parce que ni le manager, ni l'équipe, ni l'entreprise ne sait avec certitude ce qu'il faut décider. Dans ce cas, il est nécessaire d'organiser une réunion de réflexion collective où chaque participant apportera son intelligence de la situation pour participer à la co-construction de la solution la plus pertinente possible.

L'intelligence collective n'est pas seulement une méthode pour aider un *manager* à devenir un *leader* en facilitant les changements ou les transformations. Elle permet également d'aller bien au-delà de la motivation individuelle en créant un engagement collectif durable. Ce séminaire permettra d'appréhender deux enjeux :

- comment aider les managers à mieux gérer la complexité croissante de leur organisation et de leur environnement via l'appropriation de nouvelles modalités de co-construction ?
- comment permettre aux décideurs d'être plus agiles et autonomes dans la gestion des risques liée à une prise de décision en situation complexe ?

Programme de la matinée

- Développement de performance / Stratégies
- Problème technique complexe / Gestion des risques / Sécurité au travail
- Gouvernance / Méthodes de travail
- Innovation

Les *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* restituent et prolongent les échanges qui se sont tenus à la maison historique d'Albert Kahn à Boulogne.

Les Entretiens Albert-Kahn organisés par le Département des Hauts-de-Seine s'inscrivent dans le sillon tracé par Albert Kahn (1860-1940) et trouvent leur inspiration dans les cercles de réflexion qu'il avait encouragés.

Ils cherchent à promouvoir le décroisement et à favoriser un dialogue non partisan entre les différents acteurs (politiques, économiques, académiques, syndicalistes, associatifs, spirituels, etc.) de manière à aider les décideurs à se forger leur propre représentation du monde.

Les Entretiens Albert-Kahn mettent en avant ce qui rassemble, plus que ce qui divise, l'humanité sur notre planète. Ils abordent une variété de sujets qui concernent directement l'action publique et la gouvernance, la diversité culturelle, les solidarités et le cadre de vie.