

INTELLIGENCE COLLECTIVE

Voici l'extrait #6 du Compte rendu officiel de la Conférence COLLABORATION du 23 sept.2015--©Blanc & Lauzon

L'intelligence collective est le moteur de l'agilité, de l'innovation et de l'engagement avance **Olivier Zara**, consultant en Management & Réseaux sociaux. Elle est aussi un outil de développement durable. La technologie sociale, pour sa part, est le levier de l'intelligence collective. L'intelligence collective semble à première vue un concept plutôt simple. Mais l'examen attentif du travail des fourmis, des termites et des abeilles, révèle pourtant de la complexité, notamment quand on tente de le transposer et de l'implémenter dans une organisation humaine ...

Intelligence collective & Lean management

Les finalités du Lean management, qui est «Le faire plus avec moins», sont très claires. C'est le cycle «Performance, Productivité, Optimisation». Qui se révèle un «Must Have», ceci afin de contribuer à réduire le gaspillage !

Mais les finalités de l'intelligence collective, sont beaucoup moins évidentes. On ne sait pas vraiment à quoi rattacher ce concept. Pourtant elles sont le cycle «Engagement & Mobilisation des collaborateurs, Innovation, Agilité (la capacité à s'adapter à son environnement)». Les finalités de l'intelligence collective n'étant pas claires, c'est donc «un petit peu au bon vouloir de tous et chacun» et c'est aussi un «Nice to have» ...

Mais la connaissance et la compréhension de l'intelligence collective doivent avoir comme objectif de la faire passer du «Nice to have» → au «Must to Have», autant que pourra l'être le mouvement ou la poussée du «Lean Management».

Intelligence collective

Selon Olivier Zara : «*C'est une somme d'intelligence de situation, conjuguée avec des savoirs. C'est l'intelligence de terrain*».

Intelligence collective, en entreprise

Toujours selon Zara : «*C'est l'intelligence de la situation, qui est la bonne compréhension du contexte et des enjeux*».

COMPTE RENDU OFFICIEL

Elle se présente aussi sous la forme d'une équation : « $1 + 1 = 3$ », équation qui laisse perplexe certains gestionnaires ou dirigeants, qui se demandent comment « $1 \text{ idiot} + 1 \text{ idiot} = \text{peut faire } 3$ », alors que normalement « $1 \text{ idiot} + 1 \text{ idiot} = 0$ ». Cela fait partie des croyances de certains dirigeants, qui associent l'intelligence collective au Quotient intellectuel.

Pour eux, on ne peut pas avoir collectivement une intelligence si l'on n'a pas dans le collectif des gens avec un QI plus important que les autres. C'est un préjugé et une croyance très tenace, parce que l'intelligence collective n'est justement pas la somme de Quotients intellectuels, mais bien la somme des intelligences situationnelles des employés (intelligence collective = Σ des intelligences situationnelles des employés). Et, soyez rassuré : Tout le monde a bel et bien une certaine forme d'intelligence de la situation.

En intelligence collective, il faut distinguer deux termes : «Complicqué» et «Complexe». Cependant, dans le langage courant ou populaire ces deux termes sont souvent utilisés l'un pour l'autre et signifient *grosso modo* pour la population: «C'est dur; C'est difficile».

Pour «Complicqué», prenons par exemple la construction d'un avion ou d'un satellite, c'est complicqué, compte tenu de tous les morceaux en présence. Ici, tous les éléments sont malgré tout, tous de même nature (composantes d'un même objet). Et, avec du temps et de l'expertise, il sera toujours possible de démonter et remonter l'objet.

Pour «Complexe», prenons par exemple, une entreprise ou le cerveau. Ici c'est complexe car les éléments sont aussi différents, mais ils sont également de natures différentes. Pour traiter la complexité, il faut avoir une approche holistique et systémique. Holistique, parce qu'on doit essayer tous les éléments, et, Systémique, parce qu'on doit mesurer les interactions qu'il peut y avoir entre les éléments. Par exemple, lors de la mise en place d'un nouveau système d'information (Si), ou d'un Réseau social d'entreprise (RSE), il devra y avoir un impact sur les RH, sur les Finances, et peut-être même sur l'ensemble de l'organisation, sur son fonctionnement et sur ses nombreux processus, sur les modes de travail (dont le télétravail), et aussi sur le règlement interne, avouons que tout cela est un peu conceptuel, y compris dans sa représentation graphique. Il y a trois éléments qui caractérisent la complexité, et qui permettent de voir concrètement ce qu'elle est.

COMPTE RENDU OFFICIEL

1- Le premier élément caractérisant la complexité se nomme la «Page blanche», mais une «Page blanche» dans un contexte professionnelle. «Développer la performance» (Vendre plus / Produire plus), il n'y a pas de solution unique, au niveau de la stratégie non plus, et pourtant, il faudra bien prendre un jour ou l'autre une décision stratégique. C'est seulement dans le temps que l'on connaîtra le résultat et le bien-fondé de la stratégie. Il y a des problèmes techniques qui sont complexes. Même les experts ne sont pas toujours unanimes sur le sujet. Il y a aussi tout ce qui touche à la Gouvernance, où la réponse n'est pas non plus toujours des plus évidentes. Enfin, sur l'Innovation tout le monde espère trouver une solution, qui va permettre tôt ou tard d'innover dans l'entreprise privée ou dans l'organisation publique.

2-Le second élément de la complexité concerne «24 dimensions dites formelles» : Organisation; Processus; Ti; Marque; Technologie; Stratégie; Syndicats; Fournisseurs; Social; Communications; RH; Finance; Juridique; Sécurité; Ventes; Conduite du changement; Production; Marketing; Stabilité; Culture ... dimensions qui peuvent toutes avoir un impact direct avec la «Page blanche». Cependant, on ne traitera --pour commencer-- que les huit plus importantes dimensions ayant un impact significatif avec la dite «Page blanche».

3- Le troisième élément de la complexité est les «Interactions». Il faudra bien identifier les interactions entre les différentes dimensions. Par exemple, lors de l'implantation d'un Réseau social d'entreprise (RSE), quelles seront réellement les interactions avec la Finance, les RH...

COMPTE RENDU OFFICIEL

En résumé

Le «Complicé» c'est «Je sais avec certitude» puisque je peux me référer à des savoirs, des connaissances, mon expérience. La «Complexité» c'est «Je ne sais pas avec certitude», il faut alors se contenter de : «Je crois que j'ai pris une bonne décision stratégique», «J'ai la conviction que ...», «J'ai l'intuition que...». Donc, deux caractéristiques de la «Complexité» sont l'imprévisibilité et l'incertitude. Mais, si vous êtes sûr à 100 % d'avoir pris «LA BONNE décision», c'est que votre situation est uniquement compliquée. Finalement, Gérer une équipe de collaborateurs c'est savoir «Que l'on sait» --ou encore-- «Que l'on ne sait pas».

Typiquement, on peut être confronté à trois situations :

	Situation	Exemple
1	Je ne sais pas avec certitude ET personne ne sait dans le collectif	Est-ce qu'il faut déménager ? (impact social et organisationnel) - «complexe»
2	Je sais avec certitude, MAIS j'ai besoin de l'adhésion du collectif	Comment déménager ? (impact social et organisationnel) - «compliqué»
3	Je sais avec certitude ET je n'ai pas besoin de l'adhésion du collectif	Quelle est la firme qui va s'occuper du déménagement ? (pas ou peu d'impact social et organisationnel) - «simple»

Ainsi, pour chaque situation, il y a un Mode de management adapté.

	Situation	Mode de management adapté
1	Complexe	Management de l'intelligence collective
2	Compliquée	Management d'équipe, en mode participatif ou collaboratif
3	Simple	Management individuel, en mode délégitif

COMPTE RENDU OFFICIEL

Dans l'imaginaire, la seule évocation de l'intelligence collective, fait craindre l'entreprise démocratique, les décisions collectives, le «Tout le monde vote à main levée et pour chacune des décisions ...». Mais ce n'est pas le cas.

L'intelligence collective se réfère à la réflexion collective, la décision est liée au principe de subsidiarité, qui correspond aux délégations de pouvoir dans une organisation. Du haut vers le bas de la pyramide (TOP → DOWN), afin que chaque personne dans l'organisation puisse décider au niveau le plus pertinent, dans chaque entité de l'organisation. La plupart du temps, les délégations sont individuelles, parfois elles sont plutôt collégiales ou collectives. Et si la délégation de pouvoir est individuelle, la décision aussi doit être individuelle. Dans le cas de la «Complexité» et de son imprévisibilité, quand personne ne sait avec certitude ce qu'il faut faire, Il faut suivre l'intuition collective et non pas le consensus, qui ne peut avoir de sens que dans le «Complicé».

Donc, l'intelligence collective est la réflexion collective, et le dictionnaire dit que réfléchir c'est se poser des questions et chercher des réponses. Règle générale une «Réunion de réflexion collective» débute par un grand nombre de questions, avant de chercher les réponses. Donc la réflexion collective (ou réfléchir ensemble) c'est se poser des questions ensemble et chercher des réponses ensemble.

Discuter et réfléchir

Cela nous amène à deux concepts : «Réflexion collective» et «Discussion collective» -- qui comme «le Complicé» et «le Complexe»-- ont eux aussi la même signification dans le langage courant ou usuel de la population.

Discuter consiste à partager ses idées, et la dérive est de chercher parfois à les imposer, c'est alors «l'ego-système». La technique de la discussion collective est une technique qui fait partie du «Management participatif», qui est très efficace pour traiter des situations très compliquées.

Réfléchir consiste à se poser des questions, puis à chercher des réponses en co-construisant sur les idées des autres, c'est un écosystème, qui fonctionne souvent avec des tours de table ou itérations collectives. La réflexion collective est une technique qui fait partie du «Management de l'intelligence collective» et qui est adaptée pour la

COMPTE RENDU OFFICIEL

gestion des situations complexes. Cependant, on discute quand on réfléchit, parce qu'on doit bien --à un moment ou à un autre-- partager ses idées avec les autres. Mais à l'inverse, on ne réfléchit pas toujours quand on discute ...

Finalement, l'intelligence collective a trois finalités : l'Engagement, l'Innovation, et l'Agilité.

Management paradoxal

Le «Management paradoxal» apporte les clés de l'Agilité dans un monde incertain ...

Ainsi pour l'illustrer via une métaphore, voici l'histoire d'un Gestionnaire Lambda (John Doe ou Jane Doe) qui dans le quotidien se situe plutôt dans le «Compliqué». Il est dans des activités de production ou de vente. Où, avec le temps et de l'expertise, il arrive pratiquement toujours à trouver des solutions à ses problèmes. Mais parfois, il est confronté à des «Pages blanches», et là sa première compétence est de savoir faire la différence entre le «Compliqué» et le «Complexe». Quand il a identifié une «Page blanche», il va lui falloir la décrire dans une boîte à réflexion, qui lui permettra de traiter cette «Page blanche» avant qu'elle ne devienne urgente. D'avoir le temps de mobiliser l'intelligence collective. Et pendant ce temps, Il va prendre une de ces «Pages blanches» et la traiter avec un processus qui s'appelle «Matrice AXIO». En langage grec AXIO veut dire «valeur». Puis, notre Gestionnaire va décider seul, parce qu'il est le seul responsable, mais tout de même éclairé par l'intelligence collective. Dans ce processus qu'est la «Matrice AXIO», un processus qui se décline en 6 étapes, il y a une étape de Réflexion, qui va nécessiter d'animer une Réunion de réflexion collective (possiblement avec la Méthode «Synergy 4» et dans laquelle de 50 à 100 questions seront posées), et ce, avant même de tenter de chercher des solutions. Donc, il va décider, puis ensuite retourner dans son quotidien, retrouver le mode habituel «Command and Control», fixer des objectifs à ses collaborateurs, puis en contrôler les résultats.

Réflexion sur notre Monde

Est-ce qu'il y aurait un «Ancien Monde» (Monde 1.0) jugé par --plusieurs jeunes et moins jeunes, comme nettement en perte de vitesse avec ses notions de «hiérarchie pyramidale», de discipline, de contrôle, etc.- puis un «Nouveau monde» (Monde 2.0), qui émergerait, dans lequel il y aurait de la Coopération, de la Collaboration, de la Co-création, de la Co-construction, voire même d'autres formes d'Intelligence collective.

COMPTE RENDU OFFICIEL

Dans l'histoire décrite ci-haut de notre gestionnaire, il y a un «Comme avant», puis un «Autrement», parce qu'on est ici dans «Complexité». Mais, une fois «la complexité» traitée, on retournera sans doute «comme avant». Donc, notre vrai nouveau monde est présentement «Comme avant & Autrement».

Connecter les Intelligences et les Savoirs

Après «l'Union des muscles fait la force» c'est plus récemment, avec l'Économie du savoir «l'Union des cerveaux fait la force». Cela a déclenché des mots magiques dans le Management comme : «il faut associer ses collaborateurs dans la prise de décisions», «il faut être plus participatif, voire collaboratif», «il faut chercher à co-construire», ETC. Peut-être bien, mais personne n'explique jamais aux gestionnaires comment le faire ...

«Connecter les intelligences et les savoirs» : À peu près tout le monde est maintenant d'accord avec ça. Mais comment le faire dans la réalité d'organisation publique post-moderne? Personne n'explique vraiment aux gestionnaires et à leurs collaborateurs comment le faire... Alors, devrait-on organiser une réunion, et dire aux collaborateurs «Qu'en pensez-vous» ? Ceci afin de partir une gentille discussion collective, avec partage d'idées, et parfois même, la tentation d'imposer les siennes ... (-;

Mais au fonds : Pourquoi connecter les intelligences ? Eh bien, tout simplement parce que «l'Union des cerveaux fait la force». Mais aussi et surtout, parce qu'en le faisant, le gestionnaire ne perd pas son pouvoir, sa crédibilité, ni son autorité ou sa légitimité. Mais pour certains, il y a tout de même un petit problème. Tout gestionnaire peut raisonnablement se demander si une Co-construction de la décision, n'amènerait pas ses collaborateurs à penser qu'ils apportent alors autant de valeur ajoutée que le gestionnaire, voire peut-être même plus, compte tenu de leurs expertises de domaine. Tous les gestionnaires se sont fait rabâcher un jour ou l'autre «Qu'un gestionnaire doit toujours apporter plus de valeur ajoutée que ses collaborateurs». Et là, on pourrait bien avoir le cas contraire. Lors de l'exécution la décision, quelle sera sa légitimité ? Ne sera-t-il pas alors en danger ?

Le constat est que le seul outil qui lui a été donné était la «discussion collective». Que la «discussion collective» peut tomber rapidement dans l'égo-système ... Le gestionnaire peut se dire «passer deux heures à discuter, sans que rien n'en sorte, j'aurai mieux fait de réfléchir tout seul dans mon bureau. J'aurai alors gagné du temps, sans risque de

perdre une partie de mon pouvoir de gestionnaire». Il va alors en conclure que l'intelligence collective peut s'avérer être dangereuse ...

Nouvelle façon de regarder votre organisation

Toutes les organisations sont paradoxales, et ce, qu'elles soient publiques ou privées (Firmes, Associations à but lucratif ou non) etc. En effet, deux niveaux de logique trônent dans toutes les organisations de nos pays industrialisés. Il y a d'abord un niveau de logique appelé «Ordre». Qui s'incarne dans nos institutions par des mots clés comme: Autorité, Discipline, Hiérarchie, Territoire, etc. C'est le «Moteur de l'action». Qui permet de fixer des objectifs aux collaborateurs et de contrôler leurs atteintes.

Il y a aussi ensuite un niveau de logique appelé «Chaos» qui s'incarne dans l'individu par: ses Prises d'initiatives, son Sens de l'innovation, sa Créativité, et s'y retrouve : le sens, les savoirs, le transverse, et la liberté. C'est le «Moteur de l'agilité». La capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement, à l'arrivée de nouveaux concurrents, aux ruptures technologiques et aux crises économiques. Le terme de «Chaos» peut parfois conduire au stress et à l'amalgame suivant : «En gros, il faut développer un peu plus le Chaos, mais comment annoncer à son CHEF (*) et à ses Collaborateurs, qu'il faut alors plus de Chaos». Heureusement, le Chaos existe déjà dans l'univers ... (-;-)

Dans une organisation, on retrouve soit le «Chaos-Désordre» par ce qu'on est en mode discussion collective, pour gérer de «la Complexité», soit on retrouve le «Chaos-Agile», parce qu'au lieu de faire de la discussion collective dans la «Complexité», on va plutôt faire de la réflexion collective en se posant alors beaucoup de questions, ceci avant même de chercher la solution au problème vécu (**). À partir de maintenant pour chaque itération du terme «Chaos», il faudra entendre plutôt le «Chaos-Agile».

COMPTE RENDU OFFICIEL

Paradoxe

On parle alors de Management paradoxal. Ce sont évidemment de choses antinomiques. Par exemple, le paradoxe organisationnel.

Ainsi, la pyramide hiérarchique, largement répandue à l'échelle planétaire, est sans doute le meilleur système pour exécuter une décision. Une décision prise en haut peut très facilement, grâce à la pyramide, se décliner (TOP→DOWN) partout dans l'organisation et souvent assez rapidement grâce aux technologies modernes. Mais, la pyramide est peut-être aussi le pire système pour prendre une décision, car elle évoque souvent dans la tête des gens le poste du CHEF, tout seul dans sa tour d'ivoire, qui réfléchit tout seul, sort ensuite et clame haut et fort : «j'ai trouvé une nouvelle stratégie ou une nouvelle vision de l'organisation, et tous ensemble nous pouvons y arriver, assez facilement ... ». Est-ce jugé crédible par ses collaborateurs ? Est-ce apprécié ? L'autre paradoxe se trouve sur la dimension managériale. Dans la logique de «l'Ordre», en Mode «Command and Control», c'est très efficace pour fixer des objectifs et contrôler les résultats.

Dans la logique «Chaos», les positions managériales et les méthodologies sont complètement opposées, à l'inverse, c'est le «Management de l'intelligence collective» qui consiste à co-construire. Dans la logique de «l'Ordre» c'est le mode discussions collectives, chacun parle, et partage ses idées.

Dans la logique du «Chaos», on ne parle pas seulement de partage d'idées, mais aussi de questions, ce n'est pas du tout la même façon de fonctionner. Donc dans «l'ordre», on parle, alors que dans le «Chaos» on écoute aussi beaucoup plus les autres.

Être un gestionnaire, dans ce contexte de paradoxe, ce n'est pas si terrible que ça pourrait en avoir l'air, à première vue. Et puis, ce n'est pas requis si souvent que ça, car au quotidien 95 % du temps du gestionnaire se passe en mode communication, production et en conviction d'idées, pour fixer des objectifs et contrôler les résultats. Et seulement dans 5 % du temps, il se retrouve face à une «Page blanche», et s'il veut être agile, il doit alors solliciter, puis mobiliser l'intelligence collective. Être un gestionnaire du paradoxe c'est simplement savoir répondre à la question fondamentale : Qui est de savoir si l'on fait face à une situation «Compliquée» --OU-- «Complexe» ?

COMPTE RENDU OFFICIEL

Si la situation est «Compliquée», c'est le territoire des experts, qui avec du temps et de l'expertise, vont trouver ensemble, puis proposer une solution.

Si la situation est «Complexe», c'est alors le territoire de l'intelligence collective, où il faut avoir une approche holistique, pour identifier toutes les dimensions, qui impactent --ou qui seront impactées-- par la «Page blanche», et une approche systémique, pour mesurer toutes les interactions entre chacune des dimensions concernées. Rappelons ici que les experts ne disparaissent pas pour autant, puisqu'ils font aussi partie de l'intelligence collective de l'organisation.

Comme cette notion de Management paradoxale est encore relativement peu connue, et que très peu de gens dans les organisations savent vraiment faire la différence entre «Compliqué» et «Complexe», la logique du «Chaos» est souvent perçue comme un genre de virus qui va détruire la logique de l'«Ordre», jugés plus rassurante et aussi parce que la co-construction de la décision va mettre au grand jour le fait que ce sont les collaborateurs qui apportent souvent le plus de valeur ajoutée, et la légitimité managériale du gestionnaire peut alors «en prendre pour son rhume».

Face à cette situation, où le «Chaos» serait le virus qui va détruire la légitimité managériale, la zone peut alors sembler un peu «minée». Le gestionnaire est donc souvent tiraillé entre la peur de perdre sa légitimité managériale et ce côté participatif, associé à ses collaborateurs, qui a quand même du bon sens, pour de plus en plus de ses collaborateurs, notamment les plus jeunes.

Pour prendre une décision, faut-il organiser une réunion, et dire «Qu'en pensez-vous ?», afin de partir une discussion collective, où chacun va partager ses idées, et où le gestionnaire va être perçu un peu comme le «Roi Soleil», car il faut bien qu'il montre qu'il apporte plus de valeur ajoutée que ses collaborateurs. Il va alors devoir rayonner de toute son expertise, avec autour de lui un tas de bavards, d'experts, de leaders d'opinion, qui vont monopoliser 80 % du temps de parole. Il y aura aussi les Cow-boys, qui ne sont pas très dangereux, même s'ils pratiquent «la pensée balistique», et tirent sur toutes les idées qui sont différentes des leurs, durant toute la réunion. Tout cela ne risque-t-il pas de ressembler à un «village Gaulois» bien connu ? Où chacun tire la couverture le plus fort possible à son niveau. Les collaborateurs en sortant de cette réunion ne vont-ils pas être extrêmement frustrés ?

COMPTE RENDU OFFICIEL

De cette frustration d'avoir vécu un «faux participatif», où finalement le Chef semblait savoir exactement ce qu'il allait faire, et pendant deux heures s'est objecté à toutes les idées différentes de la solution qu'il avait même concoctée, ou avec des collaborateurs externes à l'organisation. Aussi, pour éviter cette frustration, ce faux participatif, il faudrait certes analyser les nouveaux fondements de la légitimité managériale. Pourquoi un gestionnaire garde-t-il sa légitimité ? En fait, le Management paradoxal pourrait être une façon très simple de l'expliquer.

Dans «la Complexité», dans le «Chaos», on réfléchit, il y a un collectif, mais dans l'«Ordre», il y a un responsable, principe de subsidiarité, c'est le seul responsable qui décide seul. Un gestionnaire n'est pas redevable de toute l'aide qu'il reçoit, il est seulement responsable des décisions prises et des actions qu'il entreprend seul ou avec ses collaborateurs. Il y a donc là une légitimité à fonder sur une logique de l'«Ordre», alors fondée sur une capacité de réflexion individuelle supérieure, qui a comme caractéristiques fondamentales : une Expertise (Je sais avec certitude) managériale et de domaine, un Leadership, un Charisme, une vive Énergie, un Statut officiel (J'ai été désigné gestionnaire) et puis un Mode de management plus participatif et la Capacité d'organiser des Réunions efficaces de discussion collective.

Il faut également comme gestionnaire --public ou dans le secteur privé-- savoir fonder sa légitimité dans le «Chaos», quand il faut gérer «la Complexité» et les «Pages blanches». Il faut alors montrer sa capacité à générer une réflexion collective supérieure. Et cette légitimité se caractérise non pas par le fait d'en savoir plus que les autres, mais par le fait de savoir identifier les situations dans lesquelles «Je ne sais pas avec certitude» et dans lesquelles «Personne ne sait avec certitude». Il faut savoir identifier ce qu'est «une Page blanche», ainsi que la différence entre le «Complicqué» et le «Complexe». C'est ce qui fonde la légitimité du gestionnaire. Ce n'est donc pas que le charisme, ou l'énergie dégagée qui lui donne sa légitimité; c'est aussi une Ouverture d'esprit, la Capacité d'écouter l'intelligence de la situation de personnes qui représentent des dimensions parmi les 24 dimensions qui impactent, ou qui sont impactées, par une «Page blanche».

Dans un monde incertain, imprévisible, le préjugé est que si la légitimité est fondée en partie sur le «Chaos», alors il y aura perte de la légitimité dans l'«Ordre». Pourtant la réalité est totalement inverse. Puisqu'il est maintenant acquis, que si la légitimité n'est pas fondée en partie sur le «Chaos», il y aura alors perte de la légitimité dans l'«Ordre».

COMPTE RENDU OFFICIEL

C'est parce que si dans la nouvelle organisation l'intelligence situationnelle des collaborateurs n'est pas invoquée, si les nombreuses questions avant de commencer à chercher la solution n'ont pas été posées, il y a de fortes chances que la nouvelle organisation ne soit pas optimisée, ne soit pas efficace, et que dans 6 mois il faille la réorganiser, et aussi dans 6 autres mois encore, et encore ... Les collaborateurs vont rapidement douter. Nous recevons des ordres, puis des contre-ordres. Tout cela débouche sur le désordre. Une décision stratégique est prise et 6 mois plus tard il y a un changement de stratégie, et puis 6 mois plus tard encore une fois, etc.

À force de mal gérer la «Complexité» le gestionnaire va finir par perdre une grande partie de sa légitimité. En effet, la légitimité n'est pas toujours là où le gestionnaire le croit ... Parce que selon sa position occupée dans l'organisation, il gère plus ou moins de «Pages blanches». Il est confronté à plus ou moins de «Complexité». Quand il s'agit d'un gestionnaire de proximité ou d'un gestionnaire intermédiaire, il y a un petit peu moins de «Pages blanches», et dans ce cas-là la légitimité va plus reposer sur une capacité de réflexion individuelle supérieure, et donc sur la mise en œuvre de mode de management «Command and Control», et sur la discussion collective. Quand aux Hauts dirigeants et aux Chefs de projet, aux responsables de l'innovation, Ils gèrent plus de «Pages blanches» que d'autres, donc leur légitimité est beaucoup plus fondée sur la capacité à générer une réflexion collective supérieure.

Engagement ... ou... Désengagement

Le conférencier Zara cite un sondage Galop 2013 où 91 % des salariés, tous secteurs confondus, vivraient une forme ou une autre de Désengagement au travail. Plusieurs vivent une souffrance au travail. Ceci pourrait s'expliquer, en partie du moins, par le fait que la question «Complicquée» ou «Complexe» est assez mal traitée. En effet, actuellement beaucoup de gestionnaires et Hauts dirigeants fondent essentiellement leur légitimité managériale sur une capacité de réflexion individuelle supérieure aux autres employés. Les décisions concernant les «Pages blanches» ne sont alors pas optimisées et cela génèrent beaucoup de pression, de stress, de réunions et aussi de désengagement et de souffrances au travail chez les collaborateurs. L'idée perçue est simple et peut-être même un peu simpliste.... Certains croient que la capacité de réflexion individuelle supérieure proviendrait du «Leader charismatique», alors que souvent c'est plutôt le spécialiste, qui sait. Heureusement, que l'on a maintenant ce qui

COMPTE RENDU OFFICIEL

s'appelle «Leadership partagé» où le gestionnaire, qui a pris conscience de ce qu'il ne sait pas, utilise la «Capacité à générer une réflexion collective supérieure», en mobilisant très bien ceux qui savent, notamment les spécialistes de domaine, mais également les généralistes.

Pour en finir avec les ordres, les contre-ordres et le désordre, qui peuvent détruire la légitimité, voici quelques pourcentages pouvant illustrer le propos.

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

Quand on n'a pas traité la «Complexité» dans la conception, et bien la «Complexité» s'invite dans l'exécution. Finalement, «la Complexité» devient un poison pour l'exécution et empoisonne ainsi toute l'organisation. L'exécution devient un cauchemar quand les grandes décisions complexes sont mal conçues, discussion collective, capacité de réflexion individuelle supérieure à 100 %, et quand les décisions de mise en œuvre, supposées être «Compliquées», deviennent «Complexes» à leur tour. Si la «Complexité» est difficile à gérer pour un Dirigeant (ou Haut gestionnaire), elle l'est encore plus pour un gestionnaire intermédiaire ou un cadre de proximité. Elle devient parfois inextricable, faute de moyen, de temps, de pouvoir et de méthodes.

En conséquence : la spirale infernale des réunions et des statistiques montre que l'on passe chaque semaine --bon an, mal an-- à près de trois jours sur cinq en réunion, pour tenter faire rentrer «des carrés dans des trous ronds».

COMPTE RENDU OFFICIEL

L'idée est de traiter la complexité au niveau le plus pertinent pour l'organisation. Le faire au niveau le plus pertinent ne demandera jamais plus que 4h. Une réunion de réflexion collective dure entre 1h½ et 3h½ en général, souvent 2h½ avec la «Page blanche», la boîte à réflexion (BAR), et autres Méthodes & Outils (dont ceux nommés ci-haut). Ainsi, une bonne capacité à gérer la complexité permet d'éviter les 40 h. Ces 40h sont un déluge de courriels, une inflation de réunions, de pression, de stress, de souffrance au travail, que vont devoir gérer les gestionnaires de proximité ou les gestionnaires intermédiaires, et qui vont désengager les salariés.

Enfin, il faut prendre du temps de réflexion pour gagner du temps d'exécution. C'est un investissement. Un choix simple, mais des conséquences importantes. La gestion de la «Complexité» dans le «Chaos» avec de l'intelligence collective donne de l'agilité, de l'engagement, du plaisir au travail et de l'innovation.

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

Quelques citations proposées par Olivier Zara

«Un problème sans solution, c'est un problème mal posé» (Attribuée à Albert Einstein)

«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)

«Quand on est sûr d'avoir raison, on n'a alors pas besoin de discuter avec ceux qui ont tort» (Georges Wolinski)

«Ce sont des professionnels qui ont construit le Titanic et des amateurs l'Arche de Noé» (Winston Churchill)

«Le génie, c'est moins l'art de trouver des idées, que celui d'en reconnaître les bonnes» (P. Valéry)

«Depuis que je crois que je ne sais pas; j'en sais plus que ceux qui croient savoir» (O. Linioence).

* * *

©Blanc & Lauzon – EXTRAIT #6 du Compte rendu officiel de la Conférence du 23 sept.2015 tenue à l'ENAP-Québec:COLLABORATION dans les projets & organisations publiques – Défis & innovations à l'ère du numérique. Les auteurs ont fait un effort marqué pour éviter toute répétition dans ce document de 128 pages publié le 22 janvier 2016. Cette conférence est la seconde d'une trilogie d'événements axés CITOYEN. Pour information sur ces 3 événements GRATUITS : SMARTCONFERENCE.CA