

## L'intelligence collective un levier de performance écologique

« *Auparavant, nous avions une tête et 16 paires de jambes. Désormais nous avons seize têtes* ». Voilà la réponse de Joe Gough lorsqu'on lui demande d'expliquer les raisons du succès dans l'épreuve de la Field Gun Race (Manifestation sportive militaire qui se tient chaque été à Londres). Un des équipiers témoigne « *Pour la première fois, quelqu'un nous a demandé notre avis et l'a écouté- Joe était toujours très disponible. Il nous traitait comme des hommes* »

*Finale Champion League 2003 de hand Ball, large défaite à l'aller de Montpellier ... Le coach Patrice Canayer « Qu'est-ce qu'on fait ? On se met tous au vert ou non ? On était surpris par cette question, inhabituelle chez lui, car il était généralement du genre très directif témoigne Bruno Martini gardien de but de l'équipe. Alors on a pris la parole et on a pris en charge notre préparation. On avait enfin un projet commun et la cohésion s'est installée. On a eu le sentiment que nous étions devenus invulnérables et on a joué à un niveau de jeu que l'on n'avait jamais atteint. On a refait notre retard et on a gagné la Champions League. C'était incroyable.*

*Voilà donc deux situations où l'intelligence collective a permis une responsabilisation de l'ensemble des protagonistes et donc une plus grande implication. La performance a été au rendez-vous ... Alors coaching ou autoritarisme ?*

*Ces deux exemples peuvent largement être reproduits dans le monde de l'entreprise pour favoriser la prise en compte de l'individu dans le groupe ... En effet le simple fait de solliciter les collaborateurs et de réellement prendre en compte leurs avis entraînent mécaniquement une meilleure estime de soi, un sentiment de fierté et de reconnaissance qui vont favoriser la haute performance.*

*70 % des salariés français ne se sentiraient pas reconnus à leur juste valeur, selon une étude réalisée par Deloitte et Cadre emploi ... Mais est-ce que ce « modèle implicatif » est bien celui qui est préconisé en France, pays de diplômés et de statut fondé sur des concepts verticaux très peu transversaux et encore moins ascendants ?.*

*La vision de l'entreprise est très souvent l'apanage de l'élite, de la hiérarchie, les collaborateurs ne sont pas ou peu sollicités et pourtant ce sont eux qui sont « au contact » au marquage du client et de la concurrence.*

*L'intuition, la créativité et l'innovation ne se décrètent pas elles se travaillent au quotidien par tous. Interrogé sur son intuition Loïck Peyron s'exprime en termes de proximité avec ses hommes et avec la mer ...*

*Vous savez pourquoi très souvent de mauvaises décisions stratégiques sont prises ? Et bien parce que le management intermédiaire ne fait remonter qu'une vérité parcellaire qui les arrange bien. Ils n'osent pas, ils se sentent en danger ou ne veulent pas embêter leur hiérarchie et puis pour dire des choses négatives il faut un peu de courage. L'hypocrisie est plus facile mais très dangereuse, tout le monde reste en pseudo zone de confort. **Mais le plus dangereux dans une équipe, un groupe, une entreprise c'est ce qui ne se dit pas ....***

L'intelligence collective exprimée dans un cadre de bienveillance constitue un vrai levier de performance car elle incite et initie une prise de responsabilité individuelle et vise même à développer l'autonomie des collaborateurs. L'Intelligence collective c'est la prise en compte du **JE** pour construire un **NOUS** vraiment commun car rien n'est plus dangereux que quand tout le monde se met à parler d'un nous qui en fin de compte ne représente plus personne....Le danger c'est la déresponsabilisation de l'individu sur le collectif, **le fameux repli sur le groupe....**



**L'effet Ringhelmann ou la « paresse sociale »** est le nom donné à une expérience qui a démontré une diminution des performances individuelles au fur et à mesure que le nombre de participants augmente comme si les membres du groupe réduisaient leurs efforts en faisant reposer le travail à fournir sur les autres, comme si inconsciemment chacun « compte » sur l'autre entraînant une très forte baisse de motivation. **Le tout n'est donc pas plus que la somme des parties ...**

Entraîner les équipiers et collaborateurs vers l'intelligence collective est une démarche écologique et vertueuse et constitue un levier de performance supplémentaire.

Attention toutefois aux résistances au changement. En effet **la fameuse zone de confort** convient à beaucoup, l'absence de réflexion sur le sens de son activité, de son travail, de son rôle est facile à vivre, et il est encore plus aisé ensuite de critiquer les décisions prises alors que l'on a rien fait pour y participer ... Certains aiment aussi l'autorité car elle **rassure**, pour d'autres la remise en cause de la hiérarchie, de l'ordre établi n'est pas envisageable, **le respect du statut avant tout ...**

Mais pour performer et aller plus haut il va falloir **remettre en cause certains principes.**

Déstabiliser pour viser plus haut. On retrouve cela en sport lorsqu'avant d'aborder une rencontre avec un adversaire plus fort, le respect qu'il nous inspire peut diminuer notre agressivité positive et renforce la croyance qu'il est plus fort donc qu'il est « normal » que nous perdions .. Exemple d'un joueur de tennis classé 15 qui ne gagnait **jamais** au-delà de 5/6 a perfé à 3/6 suite au reranking (reclassement de juin) de son adversaire, il a alors gagné régulièrement à 3/6. Il a ouvert son champ des possibles, il ne savait pas encore que son adversaire en fait était 3/6 lorsqu'il a débuté le match.

**C'est le principe d'autorité** et c'est pour cela que chaque entreprise, groupe, institution, équipe travaillent leur image, ils assoient une forme de légitimité qui favorise la pérennité de leur positionnement. **C'est la perception que les autres ont de vous qui vous donne le pouvoir**

Attention aussi aux effets de la **courbe de Gauss (loi de probabilité)** et **aux 25 % des membres d'une équipe qui ont du mal à suivre le rythme.**

**La force collective** n'est pas la somme des forces individuelles car il y a dilution des potentiels. Le fruit des efforts de tous tiendra compte de la cohésion affective et organisationnelle de l'équipe, du respect des règles mais aussi de la capacité de chaque individu à exprimer ce qui lui est propre. Ce sera donc un juste équilibre entre l'autonomie de chacun et l'organisation collective.

**Seul on va plus vite, Ensemble on va plus loin ....**