

DOSSIER Vers quels horizons nous conduit la technologie ?

Facilitatrice en intelligence collective

L'association française Entreprise et Progrès organisait en 2015 un vaste chantier sur le thème « Le leadership à l'ère du numérique ». Béatrice Dewandre, consultante et facilitatrice, a participé de près à sa préparation et à son animation.



Béatrice Dewandre
Photo : Archives

Anne MIKOLAJCZAK

Objectif de l'opération : offrir un lieu de rencontre pour les dirigeants membres de l'association et les inviter à une réflexion collective pour discerner les contours et les facettes d'un nouveau leadership porteur de sens et de performance dans un monde en mutation.

E&H : Comment s'est mis en place ce projet et à quel niveau êtes-vous intervenue ?

Béatrice Dewandre : Denis Terrien, président d'Entreprise et Progrès, a accepté avec enthousiasme ce projet de chantier dans lequel, en collaboration avec Philippe Le Roux, président de Key People et son équipe, je me suis impliquée dans la conception, la préparation et la facilitation du chantier. La co-création de ce chantier s'est appuyée sur l'approche originale de Key People dans l'animation de communautés de managers combinant conférences inspirantes et ateliers d'intégration dans leur pratique managériale. Ce chantier « Etre un leader à l'ère du numérique », réunissant 25 dirigeants en moyenne, s'est déroulé suivant un itinéraire en six ateliers sur dix mois et s'est clôturé par un colloque élargi à d'autres dirigeants n'ayant pas participé à ce chantier et sous la forme de « conversations ouvertes ». Chaque atelier était composé de deux parties : un apport de contenu par des conférenciers-experts et des témoins exceptionnels ouvrant de nouveaux champs de réflexion et un workshop pour engager les participants à s'impliquer dans une démarche

personnelle de partage d'idées et d'expériences. C'est la combinaison des deux qui est très puissante. Notre but était de créer une dynamique nouvelle et d'aller plus en profondeur en intelligence collective

E&H : Vous parlez d'intelligence collective, un concept à la mode inspiré des neurosciences. La structure actuelle de la plupart des entreprises y est-elle propice ?

B.D. : L'intelligence collective est la connexion des intelligences individuelles avec émergence de valeur ajoutée, dans un processus de type collectif qui n'est pas inhérent à une structure classique pyramidale hiérarchisée du type *top down* et *command control*. Pour réussir dans ce modèle-là, il faut suivre in fine une logique d'obéissance. En signant un contrat de travail, nous donnons le droit à la direction de nous sortir de la structure si nous ne faisons pas ce qui est demandé. Il y a certes les protections sociales et syndicales, mais on est bien dans une culture compétitive dominant-dominé. Cette logique conditionne la motivation qui est externe sur le mode « récompense-punition » ou « bâton-carotte ». Je fais les choses parce que je dois les faire. On peut s'en accommoder mais quand le pouvoir est exercé de manière rigide et immature, cela fait pas mal de dégâts ; nous le voyons bien actuellement.

Co-responsabilité, co-création

E&H : Les choses changent un peu tout de même, un autre modèle émerge ?

B.D. : Malgré les discours sur l'importance de la transversalité, la culture

pyramidale reste dominante. Des structures matricielles et résiliantes sont toutefois mises en place vu leur nécessité dans des environnements complexes, en changement permanent induit par la révolution numérique. On y garde la ligne hiérarchique, mais elle n'est plus la seule. On complexifie la structure avec des lignes fonctionnelles transverses, par métier, par région géographique, ... Dans ce type de matrice, la logique d'obéissance n'est plus pertinente pour réussir ; elle doit être remplacée par une logique de co-responsabilité. L'organisation ne doit plus être vue comme une pyramide mais comme un système complexe vivant. Pour permettre de se sentir co-responsable dans cette vision systémique, la culture de compétition doit faire place à la culture de coopération et de négociation.

Dans l'exercice de son pouvoir hiérarchique, le patron prend des décisions que les autres doivent suivre. C'est structurant et c'est pourquoi il est nécessaire de conserver une forme d'autorité hiérarchique pour fixer un cadre clair. A l'intérieur de ce cadre, il est utile de pouvoir exercer un leadership partagé en étant capable de lâcher prise et de donner la possibilité à un groupe de personnes de réfléchir ensemble, d'arriver à prendre des décisions en concordance, créer une nouvelle vision partagée des enjeux et d'un futur désirable et s'engager collectivement dans l'action. La motivation est alors interne : j'ai envie de m'engager car je me sens reconnu en tant qu'acteur coresponsable.

E&H : Est-ce que ce n'est pas un peu utopique ? Dans la réalité, les entreprises sont-elles capables d'oser

ce changement de culture, surtout les grandes ?

B.D. : Dans les grandes entreprises, on peut amorcer un changement département par département comme chez Décathlon ou Michelin. Les initiatives de transformation prises sur un mode volontaire sont encouragées et le support nécessaire leur est accordé. Ces initiatives font tache d'huile et la dynamique s'étend par contagion. Néanmoins, cela reste un enjeu fort d'arriver à transformer l'organisation en faisant basculer la masse critique suffisante de personnes dans le nouveau paradigme. On en revient à l'intelligence collective, indispensable pour co-créer. C'est ce qui m'anime quand j'interviens dans les entreprises. Quand un responsable rassemble les membres de son organisation dans une réunion plénière et qu'il a la volonté que cela se passe dans un climat d'ouverture, de dialogue, d'écoute mutuelle sans jugement négatif, c'est fabuleux ce qui s'y passe ; les personnes recontactent leur envie d'aller de l'avant ensemble en se donnant une finalité commune et des moyens d'action pour y arriver. On n'imagine pas ce que les gens peuvent faire par engagement quand on leur fait confiance et que l'on crée un environnement porteur de sens.

Transformation à tous les niveaux

E&H : On est proche là du modèle de l'entreprise libérée ? Est-ce faisable ?

B.D. : L'entreprise libérée n'est pas la recette miracle ni un modèle unique ! Il est important de rester attentif aux excès pour ne pas tomber dans les dérives et effets pervers de tout système. Il y a néanmoins des exemples de réussite comme, parmi d'autres, celle du groupe Poulit, un des leaders européens du biscuit. Dans ce type de transformation, les dirigeants instaurent un modèle alternatif d'organisation du travail en supprimant la pyramide hiérarchique, en donnant beaucoup d'autonomie aux salariés et en les encourageant à devenir co-auteurs de nouvelles façons de faire, par exemple de gérer leur temps de travail. Les résultats financiers démontrent les effets positifs de cette libération du potentiel dans l'entreprise. La faisabilité dépend avant tout du dirigeant qui doit avoir fait lui-même

une transformation personnelle le rendant capable de sortir de son ego, de faire preuve d'écoute et d'humilité. Transformation collective et transformation personnelle sont très liées. Il faut les deux pour réussir.

E&H : Pour revenir au thème du colloque d'Entreprise et Progrès, qu'implique la transformation numérique ?

B.D. : La conscience que l'on est dans une transformation technologique profonde qui impacte tous les domaines dans nos sociétés est bien présente dans les esprits. Ce que l'on ne réalise pas encore assez c'est que cette transformation numérique appelle une transformation culturelle et managériale. On nomme des directeurs de l'informatique, de l'innovation technologique, mais cela ne suffit pas, bien sûr. Car une transformation digitale implique que l'entreprise se transforme en continu. On ne peut plus rester figé dans une structure et on ne sait plus prévoir comme on le faisait dans la planification stratégique d'avant. Nous avons à co-créer le futur en permanence. La transformation, c'est faire le chemin en marchant. C'est pourquoi l'intelligence collective est vitale. Quand on anime des forums ouverts, notre but est de faire vivre en live le réseau virtuel pour que les gens vivent dans la réalité ce qu'ils vivent de manière virtuelle. Beaucoup d'outils collaboratifs ne sont pas utilisés, de plates-formes collaboratives ne sont pas optimisées parce que les gens ne sont pas dans la culture de coopération.

E&H : Ce n'est pas tout de mettre en place une organisation « libérée », fondée sur la coopération, il faut aider les gens à y trouver leur place ?

B.D. : Tout à fait. Il faut les aider à développer des compétences, relationnelles, émotionnelles, humaines pour le vivre, qui demandent autant de transformations personnelles. J'anime depuis de nombreuses années, dans des entreprises comme Total et pour les particuliers, une méthode de transformation personnelle qui s'appelle l'« Élément humain » et fait partie de mon ADN de facilitatrice. C'est une méthode pour aider les gens à se fortifier intérieurement. Des responsables de formation ayant suivi mon séminaire la perçoivent comme une protection individuelle et collective contre les risques de burnout et les risques psycho-sociaux. Du fait d'un monde en mutation et d'un changement profond de paradigme, il y a de la tension, de l'insatisfaction, des pressions plus fortes de l'environnement sur l'organisation et donc sur l'individu. Quand nous sommes sous tension, nous avons tous appris en tant qu'êtres humains à mettre en place des comportements défensifs pour nous protéger de nos peurs. Mais en nous protégeant, nous nous rigidifions dans un « chacun pour soi » défensif. A cause du stress, nous nous croquevillons à un moment où justement il est crucial d'unir nos énergies pour être plus créatifs et co-créer des solutions pour résoudre nos problématiques complexes actuelles. Réussir une œuvre collective, tout l'enjeu est là. ■

Etre leader à l'ère du numérique

Entreprise et Progrès a publié le compte-rendu complet des conférences et des ateliers qu'elle a organisés sur le thème « Etre un leader à l'époque du numérique », dans un livre... numérique très intéressant, téléchargeable depuis son site www.entrepriseprogres.com.

« Fort en 2016 de cent entreprises de tous secteurs et de toutes tailles, notre think-tank s'est tout naturellement intéressé à la révolution numérique puisqu'elle affecte l'ensemble des tâches qu'accomplit l'entreprise, jusqu'à la manière de la diriger ... Dans une économie où le client est devenu un décideur, où règnent les algorithmes, où les hiérarchies s'aplatissent et où la circulation de l'information devient cardinale, comment s'exerce la responsabilité du dirigeant à l'égard des femmes et des hommes de l'entreprise ? Quelle doit être sa posture ? Que devient la culture d'entreprise ? » C'est à ces questions, formulées dans l'introduction par Denis Terrien, président d'Entreprise et Progrès, que les participants ont cherché ensemble des réponses au fil de plusieurs rencontres.