

MANAGEMENT

Leadership et intelligence collective



Marc-Henri Drouin

Nous avons vu en janvier les principaux apports de "l'intelligence collective" dans une organisation : elle génère de l'agilité, de la réactivité, de la capacité d'apprentissage et donc de la valeur pour l'entreprise et ses clients. Quels sont les difficultés rencontrées pour faire émerger cette intelligence collective ? Faut-il opposer intelligence collective et leadership ou voir en l'un et l'autre des complémentaires indissociables ? Est-ce la fin la fin de l'autorité, du cadre, et le règne du tout participatif ? L'intelligence collective peut-elle s'auto-proclamer, être autogérée et s'affranchir de leaders ?

Avant tout animateur et coach et non plus commandant et arbitre

Le premier élément concerne le rôle et la contribution du leader dans ce processus d'intelligence collective. Tout groupe quel qu'il soit, se doit pour bien fonctionner, d'avoir d'abord un cadre qui structure son activité. Le rôle du leader est d'impulser ce cadre et de le faire respecter par le collectif. C'est ici qu'apparaissent la vision et les objectifs (sens et cible). Le leader est ici dans son rôle de commandant.

Mais le commandant seul à la barre, seul visionnaire met son entreprise en danger. Il suffit de voir les difficultés rencontrées par Apple sur un plan marketing pendant plusieurs mois suite à la disparition de Steve Jobs. Apple, forte de son intelligence collective a su ensuite rebondir rapidement. Les processus d'intelligence collective donnent une grande liberté et responsabilité aux différents acteurs, le rôle du leader est donc de poser un cadre protecteur (pour l'entreprise, les clients, les salariés) et de s'assurer qu'il est respecté par tous. Il intervient alors dans son rôle d'arbitre, même si les organisations dotées d'une forte intelligence collective savent plus facilement s'auto réguler et se gérer. Il est également souvent en retrait sur le rôle d'organisateur, s'appuyant sur l'autonomie des acteurs. Mais dans les processus coopératifs de l'intelligence collective, il prend surtout sa casquette d'animateur et va s'assurer que la vision et le cadre sont partagés par tous et qu'ils correspondent aux attentes des membres du groupe.

Doté d'une forte intelligence émotionnelle, il sait être proche des hommes, motiver et valoriser les contributions et moduler son niveau d'ambition selon les situations et les individus. Il sait également développer les compétences, faire progresser et vivre l'intelligence collective en

s'appuyant sur les talents tout en faisant preuve de beaucoup de pédagogie. Déléguer en accompagnant est essentiel à ses yeux. Il est alors dans son rôle de coach.

Circularité et diversité génèrent un leadership tournant

Ce qui caractérise les organisations dotées d'une forte intelligence collective, c'est le mode de fonctionnement circulaire dans les modes relationnels et décisionnels. Le leadership n'est plus concentré sur une personne (le dirigeant ou le manager d'équipe), il est tournant selon les situations, les enjeux. Les fonctionnements sont assez peu bilatéraux, mais beaucoup plus en groupe (effet de levier, de démultiplication et de coopération).

Le leader n'est plus au centre, mais à côté, "avec". Il favorise la diversité et sait se décentrer, voire être en retrait, pour laisser cette intelligence collective vivre et se développer. Il sait lâcher prise, tout en étant garant du respect du cadre (sens, objectifs, règles). Il s'assure que les décisions sont prises d'abord sous le regard de la compétence des acteurs et non de leur influence. Et c'est cette somme des compétences individuelles, combinée à la qualité de la relation entre les acteurs, qui génère un effet exponentiel.

De l'importance de la régulation pour garantir la qualité du lien

Ce qui caractérise les groupes dotés d'une forte intelligence collective, c'est leur capacité à pratiquer la régulation (débriefer sur les processus et surtout sur les relations entre les membres) dans une attitude d'ouverture, d'authenticité et de bienveillance. Plusieurs études ont montré que les groupes les plus performants consacrent 10% à 15% de leur temps à la régulation des relations entre les membres, afin de favoriser la qualité du lien. Le leader doit favoriser ces temps de régulation dans l'activité et comprendre qu'ils sont nécessaires au bon fonctionnement du groupe. Il ne doit pas se focaliser uniquement sur les temps de "production pure". Dans ces temps de régulation, de par son influence vis-à-vis du groupe, le leader sait faire preuve d'exemplarité dans les "feed back" (retours sur expérience, nldr) qu'il donne. Humble, il favorise également les "feed back" des membres à son égard et les incite entre les membres, dans le respect du cadre. La régulation n'est ni le "monde des Bisounours" ni celui des cow-boys. Le leader doit également s'assurer qu'en clôture de cette régulation, des décisions sont prises et appliquées. Les rôles et postures du nouveau leader sont donc complexes. En résumé, ses principales qualités sont d'être centré business et résultats, tout en étant focalisé sur les personnes. Il doit aussi être un fervent contributeur de la diversité et de la créativité, être doté d'une forte intelligence émotionnelle et être capable de changer rapidement de rôle dans une même situation.

Marc-Henri Drouin
Coach certifié, spécialisé dans la conduite du changement et le management de la performance
(mh.drouin@booster.re)

Pourquoi vous devriez veiller sur votre e-réputation

Qu'est-ce que la CGT, Huawei et... la SHLMR ont en commun ? Ces trois organisations ont dû récemment faire évoluer, en urgence, leur discours, voire leur stratégie, jusqu'à changer de dirigeants, à la suite de révélations publiques sur leurs pratiques. Le montant des travaux engagés dans l'appartement du secrétaire général du premier, le recours au travail infantile par les sous-traitants du second (amplifié par la réaction désastreuse du président de la filiale française devant les caméras d'Elise Lucet) et un manque de respect des règles élémentaires de gouvernance de l'entreprise pour la troisième. Dans les trois cas, les médias classiques ont joué leur rôle de "quatrième pouvoir". Mais à Paris comme à Saint-Denis de La Réunion, c'est bien sur les réseaux sociaux que ces affaires sont devenues ce qu'on appelle communément des "bad-buzz", entachant plus ou moins longtemps et profondément la réputation (laquelle intègre l'e-réputation) de ces organisations.

Ces exemples nous rappellent les différences subtiles, et pourtant fondamentales, entre trois notions : la notoriété, l'image et la réputation. La notoriété mesure le degré de connaissance des messages d'une marque (produit, entreprise, mais aussi collectivité, homme politique, artiste, etc.). Alors que l'image d'une marque incorpore les réactions des récepteurs (consommateurs, électeurs, fans) à ces mêmes messages. Les spécialistes parlent alors d' "image projetée". Enfin, la réputation semble aujourd'hui découler du mix entre notoriété et image. Autrement dit, la réputation correspond à l' "image perçue", laquelle est souvent distincte dans nos études de l' "image réelle" et encore plus éloignée de l' "image voulue" par les dirigeants de la marque. A noter : plus une marque est connue, plus le risque réputationnel est élevé.

Il est tout à fait possible d'afficher une excellente notoriété tout en enregistrant une image contrastée. Prenons l'exemple de deux belles marques politiques réunionnaises : Huguette Bello et Vanessa Miranville. Elles arrivent régulièrement dans le Top 5 des personnalités préférées des électeurs réunionnais interrogés par les sondeurs dans la perspective des élections régionales de décembre 2015, ce qui témoigne d'une notoriété (spontanée et/ou



Xavier Lambert.

assistée) élevée. Puisqu'elles n'ont jamais exprimé leur intention de participer à ce scrutin. Et pourtant, leur image a souffert sur les 12 derniers mois (perte de la mairie de Saint-Paul pour la première, exercice du pouvoir à la tête de la mairie de La Possession pour la seconde). De la même manière, si l'image de la marque "Car Jaune" a été écornée par les critiques exprimées sur les médias sociaux depuis le transfert de la DSP en décembre 2014, sa réputation demeure au top : le trafic a augmenté de 30% en 1 mois. En revanche, il sera de plus en plus difficile, à l'avenir, pour une marque de bâtir/protéger/renforcer sa réputation, sans tenir compte de l'évaluation des inter-

nautes et autres socionauts (l'e-réputation). Alors que les réputations se construisaient auparavant sur un temps long et des territoires cernés, elles se font aujourd'hui (et se défont) beaucoup plus rapidement et sans tenir compte des distances, en raison de la viralité des médias sociaux.

Les marques qui interviennent dans des secteurs sensibles comme l'agro-alimentaire ou encore la santé, sont évidemment les plus exposées. Mais plus seulement, comme le prouvent les récents exemples de la CGT ou encore de l'UMP (avec l'affaire Bygmalion). L'e-réputation influence de plus en plus les représentations du public, des salariés, des partenaires et... des actionnaires. Illustration avec le succès de la récente campagne virale de Greenpeace pour que Lego mette fin à son partenariat avec Shell, en raison des forages pétroliers en Arctique.

Assurer une veille sur ses concurrents, opposants réels ou supposés, construire des communautés autour de valeurs de marque claires, former et mobiliser en interne, et surtout, définir les objectifs d'une présence digitale en ligne avec leur stratégie d'entreprise : à Paris comme à Saint-Denis, les marques ne peuvent plus faire l'économie d'une stratégie digitale si elle veut éviter l'écueil du "bad-buzz".

Xavier Lambert –
xlambert@irve.org
Institut Régional Veille & Etudes
Groupe GBO Stratégie & Influence

Un chèque non daté ne peut pas être encaissé

Un chèque qui ne porte pas de date ou de lieu de création ne peut pas être encaissé car il lui manque des mentions indispensables. Le code monétaire et financier exige qu'un chèque porte un certain nombre de mentions, rappelle la Cour de cassation, et la date et le lieu de création sont exigés au même titre que la mention "chèque", la signature, ou encore le lieu du paiement possible. Sans ces mentions, expliquent les juges, il ne s'agit pas d'un "chèque" valant "transfert irrévocable de la propriété de la provision au profit du bénéficiaire". Il s'agit seulement d'un indice, d'un "commencement de preuve" permettant de penser que la créance invoquée par le bénéficiaire existe bien.



Selon la Cour de cassation, le bénéficiaire peut alors compléter par d'autres éléments la preuve de sa créance, en invoquant par exemple les circonstances de fait qui ont entouré la remise de ce document. Ce qui lui permettra d'obtenir la condamnation du signataire du chèque. Mais la Cour ajoute qu'il est sans importance que le signataire du

chèque ait "oublié" volontairement ou non de mentionner le lieu ou la date, c'est-à-dire qu'il soit fautif ou non. La mention de la date et du lieu est une question seulement technique.

En septembre 2008, le ministre de l'Economie avait répondu à ce sujet à la question d'un parlementaire. "La date de création d'un chèque est importante et nécessaire pour fixer le point de départ des délais de présentation et de recours mais aussi pour apprécier la capacité et le pouvoir du tireur et déterminer le moment du transfert de la provision. Un chèque ne comportant pas la date d'émission est donc rejeté par la banque comme chèque non valide", concluait le ministre.