

## MANAGEMENT

# Intelligence collective : prend-on de meilleures décisions à plusieurs ?

Nous avons vu précédemment les principaux apports de l'Intelligence collective dans une organisation : elle génère de l'agilité, de la réactivité, de la créativité, de la capacité d'apprentissage et donc de la valeur pour l'entreprise et ses clients. Toutefois, un certain nombre d'obstacles apparaissent dans l'émergence et le déploiement de cette Intelligence collective. Quels sont les freins auxquels un groupe ou une organisation sont régulièrement confrontés les empêchant de prendre de meilleures décisions à plusieurs ?

Très souvent, un des thèmes travaillés en coaching d'équipe concerne la cohésion du groupe et sa capacité à mieux travailler ensemble. Nous avons vu précédemment que ce qui détermine l'Intelligence collective, c'est avant tout la qualité du lien entre les acteurs. Mais de quelle qualité parlons-nous ? Et cette qualité peut-elle être paradoxalement source d'effets négatifs sur l'Intelligence du groupe ?

Un phénomène régulièrement observé dans des groupes concerne la pensée "groupale" ou pensée moutonnaire appelé « effet Janis ». Ce phénomène a été identifié par Irving Janis en 1972 à partir d'analyses portant sur les décisions irrationnelles et catastrophiques prises par des responsables politiques américains durant plusieurs guerres. L'« effet Janis » tendrait à se

déployer lorsqu'un groupe vise à établir un consensus sur la solution la plus acceptable pour sauvegarder la cohésion du groupe et éviter les discussions susceptibles d'être source de conflit.

## LES FORMES DE SILENCE

La première forme de ces silences est la tendance à ne pas répéter ni accentuer les alertes. Lors d'une réunion décisive pour le lancement de la navette Challenger (qui allait exploser en vol le 28 janvier 1986), plusieurs ingénieurs se sont tus parce qu'ils estimaient inutiles de reparler des défauts des joints responsables de l'accident après qu'un autre participant les a déjà évoqués (1).

L'intelligence humaine est dépendante de la mise en relief des messages qui ne sont perçus que s'ils sont sailants. C'est le principe de la méthode du "management visible" qui consiste à mettre en évidence les informations importantes en utilisant des présentations simplifiées, des symboles voyants et des répétitions de messages pour favoriser leur prise en compte. Le "juste à temps", utilisé au départ par Toyota est considéré comme un instrument de mise en lumière des problèmes. En effet, quand on dispose seulement des pièces nécessaires pour la demi-journée de production, la



moindre difficulté qui survient éclate immédiatement au grand jour et doit être prise en compte. Ces deux approches que sont le "management visible" et le "juste à temps" permettent donc de compenser certaines formes de silence.

## QUAND PERSONNE NE DIT CE QU'IL PENSE

La deuxième forme de silence s'observe dans des groupes à forte cohésion où le bon fonctionnement du groupe génère des comportements « politiquement corrects ». Chacun

sait, mais se tait ou se relie à l'idée générale qui fait figure de consensus de peur d'être rejeté par le leader ou les membres du groupe. C'est l'un des pièges majeurs de la cohésion de groupe et du besoin d'appartenance propre à chaque individu. Pour qu'un groupe à forte cohésion évite cet effet, il doit accepter les divergences, les désaccords et laisser s'exprimer les non-dits.

La troisième forme de silence vient des méthodes de décision très souvent utilisées dans les entreprises et qui s'appuient sur la pensée logique. L'intuition et l'intime conviction n'ont pas le droit à la parole dans les entreprises à forte culture rationnelle, dominée par les experts et les ingénieurs. Dans l'affaire de la navette, la décision de procéder au lancement un jour de grand froid a été prise, malgré un sentiment d'inquiétude des ingénieurs. Aucun fait ne permettait d'alimenter cette opinion et l'on est passé outre. De plus, les entreprises standardisent pour favoriser une expression impersonnelle afin de compenser les biais des individus. Les groupes dotés d'Intelligence collective sont dotés d'une forte capacité à accepter la différence et le droit à l'erreur car ils sont générateurs de créativité. Mais ils sont nourris par la confiance.

L'illusion d'être au-dessus des lois, un sentiment d'invulnérabilité, la conviction

d'être dans son bon droit ou dans son rôle, renforcent les biais vus précédemment. Le groupe finit par vivre dans une illusion où il crée sa propre réalité et finit par se couper de son environnement. Cette dynamique est souvent provoquée ou entretenue par des leaders négatifs qui créent une situation anxiogène en amplifiant des menaces extérieures pour renforcer l'esprit de groupe. Combinée à un leadership très directif, voire manipulateur, cela amplifie particulièrement l'effet Janis de pensée moutonnaire.

Nous avons vu que la cohésion du groupe est un facteur nécessaire, mais suffisant à la qualité du lien entre les membres du groupe. La transition du « je » au « nous », de l'individuel au collectif, est un passage nécessaire, sur lequel le leader doit agir dans un premier temps. Mais ce n'est finalement qu'une étape transitoire. Dans un deuxième temps, l'Intelligence collective permet de faire vivre le "Je + Toi = Nous".

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

(1) D.Vaughan, "The Challenger Launch Decision : Risky technology, culture and deviance at Nasa", 1996

Le Club Export Réunion, vous invite aux :

# RENCONTRES MADAGASCAR | REUNION

STANDS - RDV B2B CONFÉRENCES THÉMATIQUES

**FIM**  
FOIRE INTERNATIONALE DE MADAGASCAR

**DU 6 AU 11 MAI**  
ESPACE FORELLO • TANANARIVE • MADAGASCAR

INSCRIPTION JUSQU'AU 10 AVRIL 2015

Mission organisée pendant la Foire Internationale de Madagascar qui met cette année La Réunion à l'honneur.  
Rencontrez les bailleurs de fonds, décideurs locaux et entrepreneurs de la Zone Océan Indien.  
Exposez votre savoir-faire sur le pavillon Réunion.

Cette mission peut être subventionnée par la Région Réunion et l'Europe  
**Inscription et renseignements sur [www.clubexport-reunion.com](http://www.clubexport-reunion.com)**

**Contacts :**  
REUNION : CONTACT@CLUBEXPORT-REUNION.COM - TELEPHONE : 0262 92 24 25  
MADAGASCAR : CORRINE.SABOTSY@CLUBEXPORT-REUNION.COM - TELEPHONE : +261 34 06 321 65

L'Éco austral AIR AUSTRAL GEM GROUPEMENT DES ENTREPRISES DE MADAGASCAR REGION REUNION www.regionreunion.com Club Export RÉUNION / Océan Indien