



INTELLIGENCE COLLECTIVE

COMMENT LE DRH PEUT-IL EN DEVENIR LE CHEF D'ORCHESTRE ?

A quelques semaines de la publication début octobre 2019 d'un livre découpant sur l'intelligence collective¹, écrit par Charlotte du Payrat, et auquel j'ai eu le plaisir de collaborer, il semble utile, comme elle le fait dans le deuxième chapitre de cet ouvrage, de s'interroger sur le rôle éminent que peut jouer le/la DRH pour faire émerger et pérenniser des formes variées d'intelligence collective dans l'entreprise.

C'est dans cette perspective que sont proposées ici trois pistes, largement développées dans le livre, qui peuvent permettre au DRH de devenir le chef d'orchestre d'une transformation de l'entreprise dont le fonctionnement nouveau, s'appuyant sur la confiance et l'harmonie, doit favoriser l'émergence d'une véritable intelligence collective.

C'est d'abord par une écoute active des managers et des collaborateurs que le/la DRH peut renforcer un climat de

confiance et développer une harmonie conduisant les individus à mieux interagir et à coopérer. Il facilite ainsi le dialogue dans l'entreprise où chacun s'enrichit de la pensée de l'autre sans la disqualifier. Dans certaines situations où le dialogue est difficile, le DRH ne doit pas hésiter à accepter le conflit et jouer un rôle de médiateur.

C'est ensuite par une capacité à comprendre les situations humaines complexes que le/la DRH peut être un acteur clé pour faciliter l'émergence de l'intelligence collective.

Ici se justifie pleinement le « H » de DRH, à savoir la valorisation de la dimension humaine d'une fonction trop souvent cantonnée dans des rôles administratif, juridique et gestionnaire.

Il ne doit pas hésiter à mobiliser des outils qui relèvent de la psychologie pour prendre en compte, notamment, les émotions et les motivations des individus pour mieux les mettre en mouvement dans le

sens du respect de l'autre et de la coopération.

C'est enfin par l'affirmation et la reconnaissance de sa responsabilité de gardien de l'éthique que le/la DRH peut renforcer la confiance et l'harmonie dans l'entreprise, conduisant les individus à mieux interagir et à coopérer pour le bien commun.

Il ne doit pas hésiter à agir contre les comportements toxiques, en particulier le harcèlement et le phénomène du bouc émissaire, pour éviter de détruire le climat de confiance qui est souvent long à construire. C'est donc sur sa capacité à « prendre soin » des personnes, en développant notamment leur résilience, que le/la DRH peut construire un environnement bienveillant² propice à l'émergence de l'intelligence collective.

En définitive, comme le défend avec conviction Charlotte du Payrat dans son livre, le DRH doit pouvoir jouer le rôle de « fou du roi » qui ose exprimer des réalités que le dirigeant n'a

pas toujours envie d'entendre. Il peut partager avec lui les visions des salariés, qu'il a rassemblées par l'écoute et sa compréhension de l'humain, afin de l'aider à affiner la sienne pour permettre l'émergence et la pérennité d'une véritable intelligence collective dans l'entreprise, à commencer par le comité exécutif dont le fonctionnement exemplaire est un signe fort de changement pour tous les collaborateurs. ♦

1) Orchestrer l'intelligence collective, de C. du Payrat (en collaboration avec C.-H. Besseyre des Horts), éditions Pearson, octobre 2019.

2) Je manage avec bienveillance, le guide pratique, de P.-M. Chavanne, O. Truong, Y. Desjacques, éditions Eyrolles, mai 2019.