

ASSOCIATION MARCEL HICTER POUR LA DEMOCRATIE CULTURELLE - FMH

Leadership partagé et intelligence collective

Par Mathias Mellaerts, chargé de mission, Association Marcel Hicter

27 février 2019

Leadership partagé et intelligence collective

Par Mathias Mellaerts, chargé de mission, Association Marcel Hicter

Une société complexe

Le secteur culturel possède des figures de proue, des leaders charismatiques, des chefs de file emblématiques qui sont perçus comme de grands stratèges ayant pu s'adapter à la complexité du terrain et relever des défis en guidant leurs collaborateurs. Des noms tels Harald Szeeman ou Franco Dragone apparaissent rapidement quand nous pensons à ces personnalités. Ce type de leadership est aujourd'hui confronté à la complexité croissante des tâches à effectuer. Ces dernières années, les professionnels de la culture sont amenés à travailler avec un nombre toujours croissant de partenaires (artistes, acteurs associatifs, écoles, partenaires scientifiques, responsables politiques, etc.). Lorsque l'on fait la liste de tous les partenaires impliqués dans ce type de processus, la situation peut se relever extrêmement complexe à gérer. Peut-être trop pour une seule personne ? Le philosophe français Edgar Morin a beaucoup travaillé sur la notion de complexité. Cette complexité est pour lui le trait qui caractérise notre société depuis la fin des années 60. En effet :

« Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot "complexus", "ce qui est tissé ensemble". Les constituants sont différents, mais il faut voir comme dans une tapisserie la figure d'ensemble. Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier¹. »

Pour Edgar Morin, il ne s'agit pas de rendre les choses plus compliquées qu'elles ne sont. Il s'agit cependant d'affirmer que pour une situation donnée, de nombreux éléments sont en interrelation et en interdépendance. Cet état de fait correspond à la réalité et c'est donc bien elle-même qui est complexe. Garder les pieds sur terre, revient donc selon cette idée à pouvoir prendre en compte cette complexité. Or, cela ne va pas de soi. Pour Edgar Morin, cette manière de voir les choses s'oppose en effet à la vision traditionnelle de voir le monde. D'ordinaire et dès le plus jeune âge, dès nos premières années d'école, nous apprenons tous et toutes à séparer la complexité du monde en une série d'éléments plus simples. Une fois arrivés en âge de travailler, cette vision traditionnelle se répercute sur la manière que nous avons de gérer les projets. Un leader/manager répartit en général une tâche complexe à réaliser (la rédaction d'un catalogue, l'organisation d'une exposition, etc.) en une série plus ou moins importante de tâches secondaires. Cette répartition appellera ensuite une division du travail hiérarchique, linéaire et causale dans l'équipe (gestionnaire de projet, rédacteur, chargé de communication, etc.).

Cette approche simplificatrice est construite autour d'un discours classique du management qui s'est développé au tournant du XXe siècle. Inspirée

notamment de Frédéric Taylor, Henri Fayol et Max Weber, ce management dit « scientifique » est basé sur la croyance qu'une spécialisation des tâches simples et répétitives ainsi qu'une rémunération proportionnelle au rendement engendre une grande efficacité et une meilleure productivité. La majorité des organisations et des entreprises s'inscrivent aujourd'hui encore dans une telle approche. Les travailleurs, à l'instar des sous-traitants, sont employés à des tâches spécifiques sous les ordres des dirigeants².

Comme Edgar Morin l'explique, dans notre époque caractérisée par la complexité et le changement, l'ambiguïté des acteurs et l'incertitude deviennent la norme. Il devient difficile de pouvoir prévoir à l'avance le découpage d'une activité en une série de tâches simples. Aussi, l'attitude réflexive pour un manager qui se confronte à l'absence de simplicité des tâches à réaliser sera d'adapter la posture classique de gestion de projet. Il s'agira de renforcer sa posture de leader en cherchant à maintenir la hiérarchisation des tâches, la répartition du travail ainsi que les procédures de contrôle. Or, dans un cadre soumis à la complexité, plusieurs théories de la gestion de projet préconisent que cette approche soit vouée à l'échec. L'hypothèse défendue est que, dans des contextes extrêmement changeants et confrontés à un nombre croissant de défis, le leadership, plutôt que centralisé, devrait être partagé.

Leadership partagé et intelligence collective

Le leadership partagé se présente de manière très diverse, différentes approches coexistent. Elles ont toutes en commun de lier la partage du leadership au principe d'*intelligence collective*. Pour

le philosophe français Pierre Lévy³, l'intelligence collective « vise la création, l'invention, la découverte, l'innovation et l'apprentissage, c'est-à-dire tout ce qui contribue à entretenir et à faire croître un capital commun de connaissance⁴ ». L'expression « intelligence collective » s'explique principalement par deux notions: « la cognition (l'intelligence) et la société ou la communauté (collective). La cognition renvoie à « l'activité de percevoir, de se souvenir, de résoudre des problèmes, d'apprendre, etc. », et la communauté réfère aux « capacités cognitives d'une société, d'une communauté ou d'une collection d'individus »⁵.

À l'opposé de l'intelligence collective, Pierre Levy place non pas « la bêtise collective », mais « l'intelligence artificielle » qui a été développée à partir de la seconde moitié du XXe siècle et qui « visait à simuler, voire à dépasser, les performances cognitives d'un individu au moyen d'un automate de traitement de l'information⁶ ». L'intelligence artificielle coïncide parfaitement avec les préoccupations du management classique, il s'agit d'une forme organisationnelle qui visent des actions individuelles efficaces et rentables économiquement.

Ce type de stratégie a recours à ce qu'Edgar Morin appelle une *pensée simplifiante*⁷. Le recours à la *pensée simplifiante* permet de « mettre de l'ordre dans l'univers et d'en chasser le désordre⁸ ». On isole, on fragmente pour simplifier, etc. Cependant, porter un regard périphérique sur une situation fait peut-être croire que les choses sont simples, mais cela ne fait pas disparaître leur complexité pour autant. En effet, c'est la réalité du terrain qui est complexe, il s'agit donc de pouvoir la prendre en compte.

Perspectives

La complexité inhérente à notre époque nous invite à porter un regard neuf sur la manière dont nous nous organisons. L'inspiration mutuelle et réciproque de l'expérience d'autrui devient un élément central. Cependant, ces processus ne s'improvisent pas et nécessitent un réel apprentissage. En effet, comment organiser une réunion à 100 personnes ? Comment éviter les conflits et les malentendus lors de ce type de rassemblement ? Comment faire en sorte que les décisions soient portées par tous ? Plus généralement, comment s'assurer que la « complexité » soit bel et bien valorisée et exprimée dans ces processus en faisant en sorte qu'ils ne deviennent pas mécaniques ni superficiels ? Comment enfin introduire ces processus dans une organisation ? Dans notre prochaine analyse, nous réaliserons un tour d'horizon des différents outils de gouvernance collaborative.

Notes

1 Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*. ESF, Paris, 1991.

2 Mary Jo Hatch, « Histoires, métaphores et paradigmes de la théorie des organisations », in *Théorie des organisations, de l'intérêt des perspectives multiples*, 2e éd. trad. de l'anglais par Christine Delhaye, Paris; Bruxelles : De Boeck p.35-73.

3 Pierre Lévy, né en 1956 en Tunisie, est un philosophe, sociologue et chercheur en sciences de l'information et de la communication (SIC) français qui étudie l'impact d'internet sur la société, les humanités numériques et le virtuel. Son travail est cité dans le champ de l'information ethics (en), ou éthique appliquée aux NTIC. Il a théorisé la notion d'intelligence collective et tenté de créer un métalangage pour le numérique, baptisé IEML (Information Economy Meta Language).

4 Pierre Levy, « Vers une science de l'intelligence collective ». p. 11. En ligne. <<http://www.ieml.org/IMG/pdf/00-2-vers-sci-IC.pdf>>

5 *Ibid.*, p. 21 .

6 *Ibid.*, p. 18.

7 Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*. Paris: ESF, 1991. P. 79.

8 *Ibid.*

Bibliographie

Joke Schrauwen, Annick Schramme, Jesse Segers, “ Do managers run cultural institutions ? The partice of shared leaderhip in the arts sector”, in The Fika Projects, *Perspectives on Cultural Leadership*, Karin Dalborg & Mikael Löfgren, Göteborg, 2016.

Morin, Edgar. 1991. Introduction à la pensée complexe. Paris: ESF.

Morin, M. Estelle et Mélanie Archambault. 2001. La santé au travail: une question de sens! En ligne. <http://www.ordrepsy.qc.ca/pdf/AltDossier_Santementale_MarsO I.pdf>

Lévy, Pierre. 2003. Frequently Asked Questions about collective intelligence. En ligne. <<http://tinyurl.com/2r2jgr>>

Lévy, Pierre. 2010. « Vers une science de l'intelligence collective ». En ligne. <<http://www.ieml.org/IMG/pdf/00-2-vers-sci-IC.pdf>>

George Por. Collective Intelligence and Collective Leadership: Twin Paths to Beyond Chaos. 2008. En ligne. <<http://www.communityintelligence.com/files/Por%20%20CI%20&%20Collective%20Leadership.pdf>>

Edgar Morin, La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité, in Revue Internationale de Systémique, vol 9, N° 2, 1995.

Mary Jo Hatch, « Histoires, métaphores et paradigmes de la théorie des organisations », in Théorie des organisations, de l'intérêt des perspectives multiples, 2e éd. trad. de l'anglais par Christine Delhayé, Paris; Bruxelles : De Boeck p.35-73.