

L'intelligence de la complexité et du pragmatisme

Isabelle MAURY, Fondatrice IM7 Consulting

L'intelligence situationnelle peut se définir comme l'intelligence des situations, de soi et des autres, et la capacité à réconcilier autant que possible les intérêts des différents acteurs impliqués dans la situation. Cette intelligence que l'on assimile ici à une intelligence contextuelle est essentielle pour s'adapter aux situations nouvelles, d'autant plus lorsque le contexte est complexe, fluctuant, incertain et global. C'est une intelligence de la complexité et du pragmatisme qui permet de faire face à une diversité de situations. Elle permet en effet de répondre aux enjeux de transformation des entreprises. En leur sein, le mode de management est ainsi amené à évoluer pour répondre à une situation spécifique pour un temps donné et est utilisée pour faire face à un contexte particulier. Dès lors, la faculté du manager à insuffler et expliquer ces nouveaux modes de fonctionnement, à identifier les bons profils, à donner du sens à l'action, à marier les intelligences et à favoriser la diversité est fondamentale.

Caractéristiques et mise en situation

L'intelligence situationnelle demande une certaine connaissance de soi, une intelligence relationnelle, et aussi une intelligence du système, une compréhension des jeux d'influence et de la diversité des cultures.

Les caractéristiques des personnes dotées d'une forte intelligence contextuelle sont, à l'évidence, plurielles : la sociabilité, l'assertivité et l'aisance dans toute situation. Ils savent faciliter les interactions sociales et la collaboration. Ils ont une forte conscience de soi et des autres, maturité, créativité et ouverture d'esprit.

Afin de constituer une équipe adaptée à ce nouvel enjeu, la diversité, la complémentarité et la solidarité sont à rechercher afin de développer une forte intelligence contextuelle, agile, adaptative, créatrice et gagnante. Les collaborateurs sauront démontrer leur ouverture vers de nouveaux challenges, leur curiosité sous de multiples formes, leur appétence pour le changement et leur capacité à travailler en équipe. En priorité, je cible des personnes ayant la volonté d'apprendre, ayant démontré leur autonomie, assumé leurs responsabilités, grandi à travers leurs échecs, prouvé leur capacité à changer d'environnement. Enfin, une forte capacité de résilience est un atout indéniable afin de s'adapter en toute circonstance aux nouveaux challenges à relever.

Ne faire qu'UN

Au travers de mes différentes rencontres et contextes professionnels, j'ai constaté la rareté de ce type de profil et la forte nécessité à entraîner les talents dans cette direction. C'est pourtant une condition de survie dans les entreprises d'aujourd'hui. N'ayant connu que de grandes entreprises traditionnelles, j'ai observé que les changements y sont plus longs à opérer, les inerties plus ancrées, les habitudes tenaces. L'énergie à déployer pour conduire ces changements nécessite des profils courageux, n'hésitant pas à prendre des risques et à sortir de leur zone de confort.

Qu'il s'agisse de transformations organisationnelles, de fusions d'entreprises, de projets stratégiques de rupture, ou de situations de menaces pour la survie de l'entreprise, le partage de la vision et la

solidarité au sein de l'équipe, pour la réalisation de l'objectif commun, façonnent cette intelligence collective adaptée à un contexte particulier. J'ai notamment constaté la force considérable d'une équipe constituée de membres solidaires, volontaires, ambitieux pour la réussite collective. Le vécu de chacun apporte une expérience riche d'enseignements à la communauté, dès lors que les prises d'initiatives sont encouragées et la communication renforcée, et ce, quel que soit l'échelon hiérarchique considéré. De cette manière, l'intelligence contextuelle peut se déployer.

Ainsi, j'ai rencontré des profils n'hésitant pas à se surpasser pour atteindre un objectif commun, et déployant des ressources décuplées face à l'importance de l'enjeu. Plus l'importance stratégique de l'enjeu est comprise, plus l'intelligence contextuelle se développe.

Enfin, dès lors que la survie est en jeu, toute l'entreprise ne fait qu'UN. Il m'a été donné de le vivre et de le constater et c'est une émotion sans équivalent. Le mot Solidarité prend tout son sens.

Allier le top-down et le bottom-up pour révéler ces profils

Afin de préparer au mieux cette évolution inéluctable du mode de fonctionnement en entreprise aujourd'hui, il est essentiel de favoriser l'éclosion de ce type de profils.

J'ai la conviction que favoriser le travail commun en donnant un cap contribue à atteindre les résultats attendus. Le collectif est sécurisant car il permet l'entraide ; il est motivant car il nourrit notre besoin d'appartenance et crée de l'émulation ; il est source de performance car il permet de partager les bonnes pratiques, de se nourrir et s'enrichir mutuellement, et de favoriser l'émergence d'idées nouvelles.

Il est évident qu'une équipe composée de membres aux talents et points de vue variés a plus de chance d'aboutir à des solutions créatives et efficaces que des personnes travaillant isolément.

Le manager doit favoriser l'échange et la circulation des idées et des émotions. Il doit concilier au quotidien le top-down pour fixer et partager le cadre, et le bottom-up pour laisser de l'autonomie et engager ses collaborateurs individuellement et collectivement. Dans un fonctionnement collaboratif, il se doit d'adopter une posture "ressource" pour son équipe, de facilitateur dont le rôle est de trouver les méthodes d'intelligence collective adaptées à la culture, au contexte et aux collaborateurs.

Ainsi, au travers de challenges nouveaux, comportant un niveau de complexité croissant, j'associe et confie à un porteur de projet la réalisation d'objectifs transversaux ambitieux, nécessitant un travail collectif au-delà de sa zone habituelle d'action. Puis, j'observe sa capacité à travailler en équipe plurielle, y compris mélangeant des niveaux hiérarchiques divers, à communiquer à la fois avec ses pairs et au sein de l'entreprise, à fédérer et convaincre, à parvenir à aligner les participants autour d'un objectif commun, à être force de proposition avec des solutions innovantes. Je l'incite à développer son réseau, à communiquer, et avant tout, à donner du sens, toujours. Le mode projet est à mon sens révélateur de la capacité d'adaptation à un contexte spécifique. Il permet la souplesse, la créativité et l'efficacité. Il constitue un bon moyen d'identification des talents.

Solidarité, engagement, éthique

Trois expériences m'ont particulièrement marquée pour illustrer cette intelligence situationnelle.

SOLIDARITE : L'incendie du Crédit Lyonnais en 1996 fut une expérience inédite de par son ampleur et son danger systémique associé. J'ai pu constater un changement de culture d'entreprise et de ses

modes de fonctionnement associés, en moins de 24h. Les mots solidarité et efficacité ont véritablement pris tout leur sens. Finies les cloisons entre services, place à l'action où chacun a naturellement trouvé sa place dans ce feuilleton incroyable, et constitué un bloc uni face aux différentes menaces. Rappelons que l'enjeu était de reprendre une activité normale après l'incendie du dimanche matin : activer la salle des marchés de secours pour un fonctionnement opérationnel dès le lendemain matin, augmenter le nombre de postes de travail de manière accélérée pour passer en taille réelle, appeler l'ensemble des clients et contreparties pour les rassurer sur la pérennité de la banque. Chacun s'est investi dans l'activation du plan de secours et s'est véritablement transcendé pour sauver l'entreprise, y compris les prestataires. Le mode facilitation s'est déployé. L'intelligence situationnelle est alors née spontanément grâce aux talents qui cimenteraient cette entreprise avec une solidarité de l'ensemble des collaborateurs tournés vers un objectif unique. C'est un souvenir resté intact.

ENGAGEMENT : Le passage à l'euro en décembre 1998 fut un tournant majeur et la démonstration de l'efficacité du mode projet à l'échelle de l'entreprise. Enjeu totalement inédit et réussite totale sur la place. L'intelligence collective et situationnelle déployée sur ce projet a été exemplaire et totalement tournée vers ce contexte si particulier. Les organisations ont été bousculées, les rythmes de travail bouleversés, les modes de travail en équipe complètement revisités, avec des équipes adaptatives, agiles, énergétiques, courageuses. Un management transverse conduit au plus haut niveau, en mode directif, associant tous les métiers concernés, déclinant les responsabilités en circuit court, et favorisant les interactions entre tous les parties prenantes a été clé. Un réveillon inédit ... pour une réussite totale dès le 4 janvier 1999.

ETHIQUE: La faillite de Lehman Brothers en 2008 et le développement de la crise financière qui a suivi, a marqué un tournant dans l'histoire et provoqué un changement de paradigme. Les entreprises ont été violemment heurtées et ont dû s'adapter. La pression exercée par les marchés n'a jamais été aussi forte, la sphère politique aussi active. J'ai été marquée par ces évolutions successives, ayant nécessité des remises en cause nombreuses et la réinvention du métier de banquier. Ces bouleversements majeurs ont nécessité une intelligence situationnelle sans précédent, dans un contexte comportant un degré d'incertitude maximal et une responsabilité sociétale forte : revenir sur les fondements, redéfinir qui nous sommes, apporter de la transparence, se montrer exemplaire. Il était aussi crucial de conserver la motivation, la fierté, l'identité, le sens, dans l'esprit des collaborateurs. La communication intense et le niveau d'exigence accru ont été clé.

Enfin, cette intelligence contextuelle ne saurait être efficace sans se combiner avec d'autres formes d'intelligences... la diversité et la complémentarité des talents sont absolument essentielles. Au travers de mon vécu professionnel, j'ai pu constater l'efficacité de l'intelligence stratégique mariée à l'intelligence situationnelle et l'intelligence émotionnelle. Cet ensemble facilite l'agilité et l'efficacité face à une situation donnée.