

Intelligence Collective

Dans ce petit document, je propose quelques éléments de présentation et de réflexion au sujet de « l'intelligence collective ». Sans désir d'exhaustivité mais dans le but de montrer que les forces de chacun-e peuvent enrichir, rendre plus performante/ouverte/efficace, de manière continue/structurée/réactive, les positions et apports au sein d'un groupe. Même si tous les membres d'un groupe sont des personnes désireuses de faire vivre et de promouvoir des valeurs, il existe aujourd'hui des manières de faire et d'être qui ont fait leurs preuves dans le monde associatif et professionnel. Et qui peuvent peut-être être utiles au groupe ?

A vous d'en juger !

Intelligence collective : définition¹

« L'intelligence collective représente la capacité intellectuelle d'une communauté d'individus qui est issue des interactions entre ses membres, permettant d'effectuer des tâches complexes grâce aux synergies réalisées. L'intelligence collective suppose, pour la communauté, le partage de l'information, le respect de règles communes, de nombreuses relations sociales, et un bénéfice à collaborer pour chacun des membres. »

A partir de cette définition, est-ce que le fait de fonctionner « comme d'habitude », en se retrouvant quelques fois en séance, en échangeant quelques eMails et autres téléphones informels, est suffisant pour qu'un groupe soit « fort » en tant que groupe, même si tous ses membres partagent (et sont engagés) pour les valeurs du groupe?

Les deux textes qui suivent posent quelques éléments complémentaires pour la réflexion. Les textes complets sont accessibles dans les liens mentionnés en référence. J'y ai laissé les éléments qui me semblent utiles pour cette réflexion. Même s'ils parlent souvent de management, les questions qu'ils posent peuvent s'appliquer, à mon avis, tant à un collectif professionnel, qu'associatif ou politique.

L'intelligence collective, levier de la performance²

*« Nous vivons aujourd'hui dans un monde complexe. Les entreprises et leurs collaborateurs sont soumises à des transformations qui les poussent à développer leur performance individuelle, mais aussi collective. Dans ce cadre l'intelligence collective devient une nécessité. **L'intelligence collective ce sont les méthodes de travail que vont développer les personnes pour mener à bien leurs projets, en valorisant et en mobilisant leurs compétences.** Elle permet donc de travailler les uns avec les autres. Aujourd'hui personne ne détient le savoir à un seul niveau.....S'appuyer sur l'intelligence collective permet de partager le savoir, et contribue à développer la performance des entreprises³.*

¹ <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204891-l-intelligence-collective/>

² Philippe Hervé, <https://www.advanseez.com/fr/intelligence-collective-levier-de-la-performance/>

³ Pour un groupe associatif est-ce aussi « valable » ?

L'union fait la force

Derrière ces mots érigés en concept se cache une réalité. Celle-ci s'exerce dès qu'une décision doit être prise au sein d'une équipe. Des postulats comme « à plusieurs on est moins idiot », ou encore « l'union fait la force », pour deux raisons principales :

....pour s'appuyer sur les compétences de ses collaborateurs, s'il veut atteindre ses objectifs.

...La seconde est que dans la recherche de performance par le sens que l'on donne aux actions entreprises, l'implication des collaborateurs est devenue indispensable.

...Ainsi, le collectif apporte des solutions qui ne seraient pas envisageables seul. On peut étendre l'intelligence collective, non seulement aux membres d'une même organisation,

De la réflexion à la décision au service de l'intelligence collective

*L'intelligence collective s'exprime le plus souvent au cours de temps de réflexion collective. **La réflexion est à distinguer de la communication, et de la décision.** Domaines où le collectif peut également être sollicité.*

Sous la communication collective nous pouvons mettre les informations qui ont été collectées, et qui sont partagées pour le projet commun. Ces informations vont venir alimenter la réflexion menée qui aboutira à une ou des décisions.

La réflexion implique des coopérations intellectuelles qui agissent sur l'information en la transformant et en lui donnant du sens. On peut aussi parler de co-construction. La réflexion ne mène pas systématiquement à une décision.

Et la décision peut ne pas avoir été précédée d'une phase de réflexion.

*Aussi, **réfléchir ensemble ne signifie pas forcément décider ensemble.** Les deux actions peuvent être dissociées. Il est parfaitement envisageable que ceux qui réfléchissent ne sont pas ceux qui décident.*

*...**S'appuyer sur l'intelligence collective ne signifie donc pas, et c'est important de le souligner, que toutes les décisions se prennent de façon collective.** Cela varie selon les organisations et leur management. Chacun reste à sa place et il n'y a pas systématiquement une redistribution du pouvoir. Il existe de ce fait un grand nombre de résistance chez les managers à tirer parti de l'intelligence collective.*

L'intelligence collective, un changement de culture

On peut tirer parti de l'intelligence collective. C'est un choix et pour certains, une transition vers une nouvelle culture. Nouvelle culture, ...qui donne une plus grande part à la réflexion, à la collaboration, et l'utilisation du numérique. Cela nécessite de mettre en place une gouvernance et un management adaptés. Selon [Pierre Lévy](#), « la réflexion collective est un sous-ensemble de l'intelligence collective plus explicite, discursif, et conversationnel. L'intelligence collective comprend en effet l'organisation et le fonctionnement dynamique de tous les éléments d'une culture ».

L'intelligence collective vise à valoriser la diversité des connaissances, des compétences, et des idées. Elle tend à décloisonner et favoriser l'initiative et la communication et se base sur la confiance.** Mais qui dit collectif ne dit pas que les décisions prises seront les bonnes. Il ne suffit pas de se dire que l'on va réfléchir ensemble pour accoucher de quelque chose de pertinent. **Il est donc important de se doter d'outils et de méthodes qui vont favoriser l'émergence des réflexions indispensables à la prise de décisions. La valeur est créée par la qualité de l'interaction entre les collaborateurs et les coopérateurs. L'intérêt pour une organisation qui se soucie de tirer parti de

L'intelligence collective est donc de faire en sorte que le travail collectif, collaboratif, soit porteur de création de valeur, dans une logique de résultat, par opposition à une logique de moyens.

Pour qui en doutait encore, le nombre de démarches qui tendent à développer le travail collaboratif dans les organisations va en croissant. Elles entrent dans une évolution culturelle des organisations et du management. Ce dernier que l'on connaissait tantôt directif, tantôt participatif, nous le découvrons maintenant collaboratif. La performance des organisations et de leurs équipes passent maintenant par une prise en compte plus marquée du temps de réflexion nécessaire à une prise de décision intelligente, qui elle-même sécurisera les collaborateurs dans la mise en action. L'idée sous-jacente est de donner un plus grand rôle à l'échange d'idées, pour une meilleure implication des parties prenantes, en vue d'obtenir des résultats. »

Le deuxième texte est plus orienté « gouvernance » et peut s'appliquer aisément à un groupe associatif ou politique.

Gouvernance : Créer les conditions de l'intelligence collective⁴

*Le terme « Intelligence Collective » englobe une diversité de méthodes permettant aux participants d'un groupe de contribuer à un objectif commun avec leurs capacités cognitives. **Le postulat de départ de ces méthodes est que l'intelligence du groupe sera supérieure à la somme des intelligences isolées.** C'est bien la rencontre d'une diversité de personnes dotées de leurs expériences, de leurs savoirs tacites et explicites qui nourrira une réflexion commune dans un cadre donné. S'il n'y a pas de recette miracle pour mobiliser les potentiels humains, **il y a cependant quelques ingrédients, couramment utilisés** et communs à de nombreuses approches organisationnelles, qui une fois intégrés à la recette permettent de créer des conditions favorables.*

1. Les principes de l'intelligence collective

Instaurer une relation d'équivalence

La diversité des expériences, du savoir-être et du savoir-faire de chacun est un atout pour le groupe. Chacun a une place, sa place dans le groupe ; il est accepté tel qu'il est, avec ce qu'il est. Il n'y a pas de hiérarchie, il y a juste des personnes qui assument des responsabilités d'ordre différent. Personne n'a de pouvoir ni de contrôle sur l'autre, chaque individu est souverain. Privilégier une architecture en cercle permet de rendre visible la relation d'équivalence car chaque membre se trouve à équidistance du centre.

Écouter avec attention

Pour sortir de la course mentale de « comment je peux - réagir - à ce qu'il dit », l'écoute active s'impose. Ce qui signifie écouter ce que la personne dit, écouter avec attention. Le tour de parole est une technique pour habituer un groupe à l'écoute active. Chacun parle sans être interrompu ; les autres participants ne doivent pas « réagir » dans l'immédiat, mais sont invités à « s'exprimer » lorsque ce sera leur tour de parler.

⁴ <https://colibris06azur.org/index.php/gouvernance/45-creer-les-conditions-de-l-intelligence-collective>

Parler avec intention

Chaque participant est invité à parler en son nom en employant le « je » et en évitant d'utiliser des formulations telles que « on pense que ». Le silence, c'est aussi la possibilité de passer son tour et ne rien dire. Assumer la responsabilité de sa parole ou son silence est déjà un grand pas.

Être bienveillant

Chaque participant est invité à ne pas être dans le jugement de l'autre, des idées proposées, ni dans le jugement de soi-même. Il n'y a ni bon ni mauvais. En effet, une idée qui pourrait être considérée comme « mauvaise », pour rait être l'élément déclencheur de la solution trouvée par le groupe.

Faire confiance

Se faire confiance, oser suivre son intuition, oser exprimer son savoir, faire confiance aux autres, au processus et au facilitateur. Ce qui arrive devait arriver : les moments hyperactifs, les silences, les dires des uns, les questions des autres viennent tous enrichir le pot commun, "le centre" pour co-construire ce qui est à faire.

Respecter le cadre

Le cadre est bien sûr composé des règles ci-dessus, ainsi que les règles de forme (consignes pour chaque exercice). Par exemple, afin que chaque participant puisse s'exprimer et faire partie du groupe, il est souhaitable de prévoir au début de la réunion un temps équivalent pour chacun. Deux minutes permettent en règle générale à chacun d'exprimer l'essentiel et invite à un exercice de concision pour le bien-être de tous.

2. Les phases de l'intelligence collective

Il y a cinq grandes phases communes aux outils d'intelligence collective. Les identifier permet de mieux veiller aux respirations nécessaires pour bien dérouler son processus.

Intention

Cette première phase est l'occasion de **définir avec clarté l'intention de la réunion**, de répondre à la question « dans quel objectif sommes-nous réunis ? ». Il est important de n'avoir qu'une intention par réunion pour éviter les confusions. La définition peut avoir lieu en amont ou sur place selon le fonctionnement du groupe.

Inclusion

La phase d'inclusion ouvre la session d'intelligence collective. Elle a pour objectif d'accueillir tous les participants afin que chacun se sente à sa place dans le groupe, en équivalence avec les autres. Il existe de nombreuses manières de procéder à une inclusion. Une manière très simple est d'inviter chacun des participants à se présenter par son prénom et son nom, et un mot pour qualifier son attente vis-à-vis de la réunion (« apprendre », « contribuer », etc.) ou son humeur (« joyeux », « sceptique », etc.). Même si la parole de chaque participant est très brève et l'exercice très simple, elle permet à chacun de se connecter au groupe et d'avoir sa voix dans celui-ci.

Émergence

Cette phase est celle de l'ouverture où l'expression des idées, du ressenti, etc. est accueillie et encouragée. Elle est celle où les participants sont invités à libérer leur créativité individuelle et collective. **Il n'y a ni l'enjeu de prendre une décision, ni celui de trouver « LA » solution, ni celui de se mettre d'accord.** La phase d'émergence se libère de ces contraintes pour permettre à tous de sortir

des sentiers battus, oser penser autrement, ne plus être en réaction à ce qui se dit, mais se laisser nourrir pour, à son tour, nourrir les échanges et la session.

Convergence

*La phase de convergence a pour objectif de **ramener les participants les pieds sur terre**. Il s'agit de la phase de construction ou de synthèse à partir de l'écoute de ce qui a été dit lors de la phase d'émergence. Il ne s'agit pas, pour un ou plusieurs participants, de faire valoir sa solution, son idée ou sa proposition, mais bien de se mettre au service du groupe et de prendre l'essence de ce qui a été dit ou vécu pour co-construire une proposition ou synthèse commune.*

Clôture

La phase de clôture est celle du partage du vécu et du ressenti, ainsi que la phase pour célébrer ce qui a été fait. Elle permet à chacun de dire ce qui a été important et ce qui n'a pas fonctionné pour lui. Il est essentiel de sortir du schéma où seul l'animateur ou le formateur reçoit les avis, via un questionnaire par exemple. Pour nourrir la démarche, le partage doit se faire ensemble, car chaque participant a sa part de responsabilité dans ce qui a été vécu par le groupe.

Outils d'intelligence collective

Il existe aujourd'hui une pléthore d'outils pour stimuler et favoriser l'émergence de l'intelligence collective, outils à utiliser selon les contextes et les besoins. Ils encouragent des démarches de participation, tant sous forme présentielle qu'électroniques. Voici, ci-dessous, quelques liens en cas d'intérêt :

- Démocratie participative : <http://www.recompose.it/2015/05/18/guide-outils-intelligence-collective/>
- 66 outils : <https://www.dunod.com/entreprise-economie/boite-outils-intelligence-collective>
- Une ressource complémentaire complète et imagée : http://axecoaching.com/pdf/livre_blanc_icvc.pdf

Conclusion

Utile pour vous ? Je termine ce petit document en « laissant la parole » à deux citations sur l'intelligence collective :

- " *L'intelligence collective est l'art de maximiser simultanément la liberté créatrice et l'efficacité collaborative* " Pierre Levy
- " *Ne doutez jamais qu'un petit groupe de gens déterminés puisse changer le monde. En fait, ça a toujours marché comme ça.* " Margaret Mead

Jean-Pierre Rey, le 9 février 2019